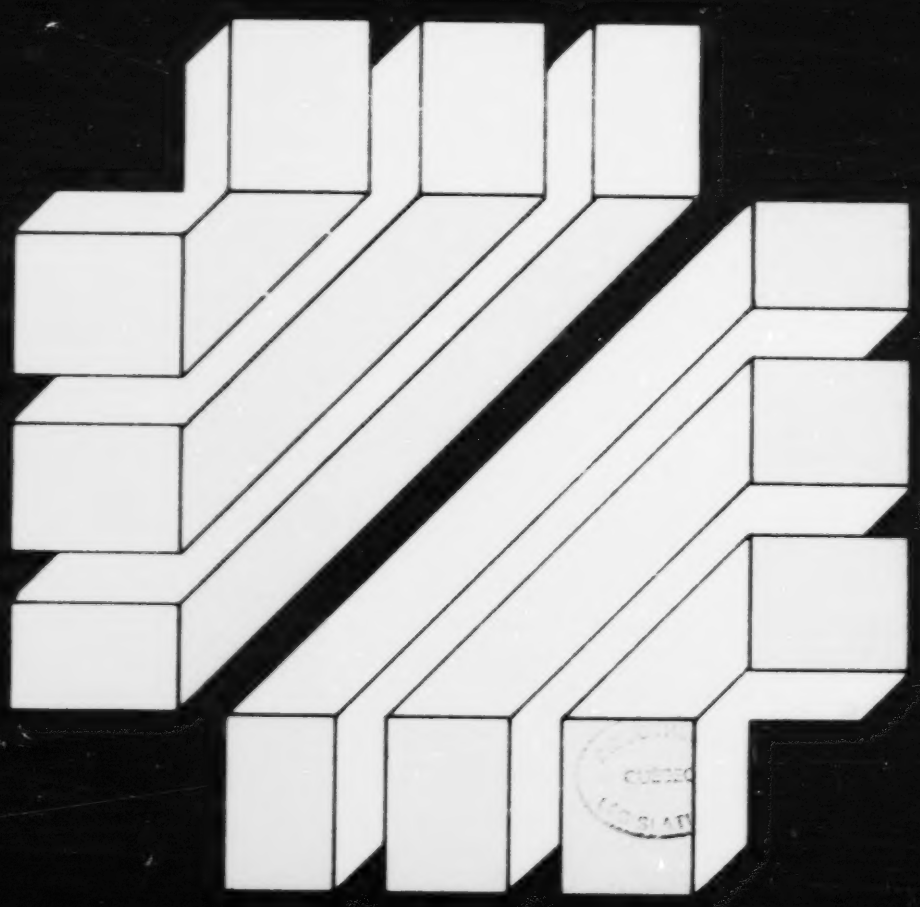
Gouvernement
du Québec
**Conseil de
planification et
de développement
du Québec**

Collection:
Études et recherches



Conseil de planification et de développement du Québec

Comité sur la participation des cadres et des salariés dans l'entreprise au Québec

RAPPORT DU COMITE

LEGISLATURE, QUEBEC

Octobre 1982

Québec, le 21 octobre 1982

Monsieur Léonard Roy
Président
Conseil de planification et de
développement du Québec
10565, rue Hogue
Montréal (Ahuntsic)

Monsieur le Président,

Conformément au mandat qui a été confié au Comité sur la participation des employés dans l'entreprise au Québec, j'ai le plaisir de vous remettre ce rapport.

Le Comité était composé de:

CHARBONNEAU, André
Vice-président
Conseil des gens d'affaires du Québec

BHERER, Harold
Département de Management
Faculté des Sciences de l'administration - Univ. Laval

CHATILLON, Gilles
Directeur général
Secrétariat des conférences socio-économiques

CLEMENT, Pierre-Richard
Directeur général
Fédération canadienne de l'entreprise indépendante

GAUTHIER, Fernand
Directeur général
Institut national de productivité

GERVAIS, Louis-Georges
Directeur général
Conseil de la coopération du Québec

.../2

GODIN, Claude
Président
Association des commissaires
industriels du Québec

LARAMEE, Réal
Conseiller municipal
Ville de Montréal

PEPIN, Marcel-Guy
Conseiller
Service de la recherche
Confédération des syndicats nationaux

PICARD, Jeannot
Directeur professionnel
Centrale des syndicats démocratiques

ROY, Jean-Claude
Président
CRD de la Côte-Nord

TOULOUSE, Jean-Marie
Directeur de l'administration et de
l'organisation des ressources humaines
Ecole des Hautres études commerciales

TREMBLAY, Paul
Ex-président
CRD Saguenay/Lac Saint-Jean/Chibougamau

HAMEL, Jacques
Secrétaire du Comité
CPDQ

BOUCHARD, Jean-E.
Secrétaire général
CPDQ

Je vous prie d'agréer, monsieur le Président, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

ANDRE CHARBONNEAU
Président du Comité

TABLE DES MATIERES

	Page
AVANT-PROPOS	1
INTRODUCTION	2
Chapitre 1 - LES VISAGES DE LA PARTICIPATION AU QUEBEC	4
A) Participation, gestion participative	5
B) Participation au capital-actions	8
C) Participation aux profits de l'unité de travail	10
D) Participation des usagers d'une organisation	11
E) La participation et les comités conjoints	14
F) La participation dans les entreprises coopératives	16
G) Participation et négociation collective	18
H) La participation dite communautaire, collective	19
Conclusion - Synthèse	20
Chapitre 2 - LES PRINCIPAUX MODELES DE PARTICIPATION A TRAVERS LE MONDE	24
A) Le modèle allemand	24
B) Le modèle français	31
C) Le système suédois	34
D) L'expérience yougoslave	36
E) Les rapports Bullock et Sudreau	38
Chapitre 3 - MYTHES RELATIFS A LA PARTICIPATION	45
1. La participation n'est pas un mode de paix sociale	45
2. La participation: une décision une fois pour toutes? ...	46
3. Participation et égalisation du pouvoir	47
4. Participation et forme d'entreprise	50
5. La participation et le "know how"	50
6. La participation et la vie sociale	51

7. La participation et la qualité de vie au travail 52
8. Participation et disparition du syndicat 53
9. Participation et disparition de la structure d'autorité. 54
10. Les expériences de participation et les lois 55
11. Participation et subventions 56
12. Participation et probabilité d'échec de l'entreprise ... 57

Chapitre 4 - DEFINITION DE LA PARTICIPATION SELON LE COMITE .. 59

Chapitre 5 - LA PARTICIPATION DES EMPLOYES DANS L'ENTREPRISE PRIVEE
- Le modèle développé par le Comité -..... 63

1. Doit-il y avoir plus de participation dans l'entreprise? Oui, mais il ne faut pas forcer les entreprises à devenir participatives..... 66
2. La participation des salariés et des cadres 70
3. Comment décider de s'engager dans des projets de participation?..... 75

A) Vote individuel ou décision du syndicat, de l'association 76
B) Le degré d'unanimité et les conséquences 77
C) Rôle du syndicat ou de l'association de cadres 81
D) Accord des propriétaires et du groupe des cadres ou de celui des salariés 81
E) Pour mettre fin à un plan de participation 83
F) La propriété du capital 84

Chapitre 6 - RECOMMANDATIONS DU COMITE 87

CONCLUSION 93

ANNEXE 1 - DROIT DES ACTIONNAIRES MINORITAIRES 96

ANNEXE 2 - BIBLIOGRAPHIE 101

AVANT-PROPOS

La participation prend dans plusieurs pays et dans plusieurs milieux des visages, des sens différents. La participation est apparue comme une façon d'intéresser les employés à la survie, à la relance ou à la gestion de l'entreprise à laquelle ils étaient associés. Au Québec certaines entreprises, dont la plus connue est Tricofil, ont fait les manchettes à cause de leur caractère participatif.

Certains pays, tels l'Allemagne, la Suède, la France ont choisi de légiférer en matière de participation. Le modèle utilisé par chacun de ces pays diffère, bien que l'on note des ressemblances soit au niveau des modalités, soit au niveau des principes. Considérant l'importance de la question et la nécessité d'élaborer pour le Québec une réponse cohérente, le Conseil de planification et de développement du Québec a décidé de créer un Comité chargé d'examiner la question.

Les travaux du Comité ont duré près de deux ans. Ils ont conduit à produire trois documents qui illustrent bien la complexité de la question:

(1) La participation dans l'entreprise au Québec, août 1981;

(2) Règles, droits, recours et moyens de protection des actionnnaires minoritaires en droit corporatif canadien et québécois, août 1982;

(3) Comité sur la participation des cadres et des salariés dans l'entreprise au Québec - Rapport du Comité.

INTRODUCTION

S'il est un thème qui rejoint plusieurs personnes et qu'on utilise avec beaucoup de facilité, c'est celui de la participation. Très souvent on parle de la participation comme s'il y avait consensus sur le phénomène, comme si on s'entendait sur la définition ou sur l'image que le mot évoque.

Souvent on parle de la participation en lui attribuant un ou des sens tout à fait particuliers. Pour éviter des ambiguïtés on pourrait tenter de proposer, comme c'est souvent le cas, une définition préliminaire de la participation et articuler la réflexion ainsi que l'intervention dans ce domaine autour de cette définition. Par ailleurs, une démarche qui laisse place aux différentes nuances auxquelles se prête le mot "participation" depuis plusieurs décennies serait beaucoup plus intéressante et satisfaisante. Pour appréhender ces nuances, il est préférable d'essayer de donner une description du phénomène avant de l'encapsuler dans des mots ou dans des définitions à priori.

Le présent document présente la réflexion, les conclusions et les recommandations du Comité entreprise-participation du C.P.D.Q.[1] Ce document est composé de six chapitres et deux annexes. Le chapitre 1 présente des conclusions, des réflexions soulevées par les expériences québécoises de participation. Ces réflexions permettent un lien entre le premier rapport du Comité [2] et le rapport final. Le chapitre 2 est un survol rapide des actions de divers pays en regard de la participation. Le chapitre 3 s'adresse à divers mythes, à divers clichés

1. Dans le texte qui suit, le mot "Comité" sera utilisé pour le désigner.

2. C.P.D.Q., La participation dans l'entreprise au Québec, août 1981.

que le comité a identifié dans le cours de son travail. Pour dégager une image plus claire de ce qu'est la participation, le comité a voulu s'adresser à cette question. Le chapitre 4 présente la définition de la participation proposée par le Comité: pour parler de participation, il faut qu'il y ait partage de la propriété, de la gestion et des résultats. Le chapitre 5 définit le modèle de participation proposé par le Comité. Le chapitre 6 comprend les recommandations du Comité. L'annexe 1 énonce les conclusions de l'étude sur les droits des actionnaires minoritaires et l'annexe II est une bibliographie relative à la participation.

CHAPITRE 1

LES VISAGES DE LA PARTICIPATION AU QUEBEC

Si l'on examine la participation au Québec, on constate que le phénomène de la participation prend plusieurs visages. Pour se faire une image de la question, il faut essayer d'avoir la description la plus simple mais la plus complète possible de ces divers visages.

Au Québec, lorsque l'on parle de participation, des images d'entreprises apparaissent spontanément. Dans une étude récente, l'auteur analyse dix des expériences de participation ouvrières les plus connues au Québec:[1]

	Nombre d'employés	Valeur des ventes
- Les Industries Saguenay (métallurgie)	80	3 200 000$
- Mono Lino (imprimerie)	11	1 000 000$
- R.A. Lajoie (machinerie)	50	5 300 000$
- Pelchat (métallurgie)	125	19 500 000$
- Pylonex (métallurgie)	172	45 000 000$
- Tembec (pâtes et papiers)	604	95 699 000$
- Papiers Cascade (pâtes et papiers)	113	24 149 000$
- Tricofil (textile)	fermé	-
- Tapis Elite (textile)	138	6 000 000$
- Harvey Transport (transport)	160	9 200 000$

Pour compléter le tableau, il faudrait ajouter plusieurs expériences à cette liste car elle est loin d'être exhaustive. L'examen rapide de la liste permet cependant d'avoir une première idée de la diversité des expériences de participation.

---

1. BENOIT, Carmelle, "La participation ouvrière à l'entreprise au Québec", le Marché du travail, Vol. 3, numéro 4, avril 1982, p. 50 à 59.

Le Comité avait le choix de se livrer à une étude exhaustive de toutes les expériences de participation ou de faire appel à des experts. Il a favorisé le deuxième choix: il a consulté six experts québécois qui ont travaillé sur la participation. C'est ainsi que nous avons entendu un expert de la QVT (Qualité de vie au travail), un expert des coopératives ouvrières de production, un expert de la participation des citoyens, un expert des projets collectifs, un sociologue de la participation. Les témoignages de ces experts ont constitué la base du document intitulé "La participation dans l'entreprise au Québec"[1]. Le présent chapitre présente les réflexions, les remarques et les conclusions que ces témoignages ont inspiré au Comité.

A) Participation, gestion participative

Le visage le plus commun de la participation au Québec est celui de la gestion participative. Depuis longtemps, la littérature et les expériences parlent de gestion participative ou de leadership participatif ou de M.B.O.[2] Lorsque l'on se réfère à la gestion participative ou au M.B.O., il faut bien s'entendre sur le phénomène à décrire. La littérature et les expériences nous montrent que ce que l'on appelle gestion participative réfère en général aux concepts suivants:

---

1. Ce document est disponible au C.P.D.Q. (Conseil de planification et de développement du Québec).
2. M.B.O.: "Management By Objectives" - l'expression française équivalente est G.P.O. - "Gestion par objectifs".

a) Un exercice de l'autorité de type participatif, c'est-à-dire un mode d'exercice d'autorité dans lequel les individus sont invités, soit à offrir leurs suggestions (à ce moment on parlera de consultation), soit à prendre part de façon directe à la décision sans cependant changer la structure d'autorité de l'entreprise (dans ce cas on parlera de participation à la décision);

b) La mise en place de mécanismes de consultation ou de discussion des problèmes;

c) Une entente ou une discussion des objectifs que l'on poursuit;

d) L'information précise des membres de l'organisation ou du service concerné sur les résultats obtenus.

Ces quatre éléments sont en général à la base de la gestion participative ou la gestion participative par les objectifs. Le coeur de la théorie de la gestion participative repose donc sur le mode d'exercice de l'autorité. Il faut bien réaliser que cette théorie a émergé par opposition au mode d'exercice autocratique de l'autorité. Ce que les chercheurs et les praticiens ont essayé d'inventer c'est un mode d'approche qui s'oppose au contrôle absolu et souvent arbitraire d'une seule personne qui dicte ou impose ses opinions à un groupe ou à une organisation. Les expériences ont montré que plus le potentiel créateur des membres d'une unité ou d'une organisation est utilisé, plus cette organisation devient efficace ou satisfaisante pour les individus qui y travaillent. Donc par opposition à un mode autocratique dans lequel

l'influence, l'autorité et la décision sont entièrement centralisées dans les mains d'une seule et même personne, on est venu à imaginer un partage de l'influence et de l'autorité entre celui qui détient l'autorité formelle et les autres individus de l'organisation ou de l'unité concernée. Les expériences et la littérature nous montrent que ce n'est pas un partage sans limites, c'est-à-dire un partage dans lequel les individus, les collaborateurs remplacent la personne en autorité, mais bien une situation dans laquelle l'individu en autorité conserve l'entière responsabilité de la décision. Dans l'élaboration de la décision, la personne en autorité fait une plus grande place à ses collaborateurs.

En fait, cette définition de la participation présuppose que la contribution d'une personne à la réalisation du travail ou à la vie d'une organisation ne se limite pas à exécuter les commandes de ceux qui sont en autorité mais plutôt à contribuer et à prendre part à l'élaboration des décisions. Le fait de prendre part à l'élaboration des décisions est en général satisfaisant en soi et permet aux individus d'adhérer davantage à la décision. En effet, les théories prétendent que le degré de participation des individus à l'élaboration de la décision entraîne un "commitment" ou un engagement beaucoup plus grand chez tous ceux qui vivent la décision, même s'ils n'ont pas à assumer personnellement et individuellement la responsabilité de cette décision.

C'est dans cette même ligne qu'il faut regrouper le phénomène de participation appelé "le leadership participatif" ou "l'exercice d'un leadership démocratique". Depuis le milieu des années '50, nous avons vu une "expérimentation" très intensive à propos de l'exercice participatif de l'autorité. Que l'on pense au modèle proposé par Blake et Mouton, à celui proposé par Kurt Lewin, à celui proposé par Vroom, au modèle de Likert, à celui de Tannenbaum et Schmith, à celui de Gibb, à celui de Benne, à celui d'Argris, à celui de Bennis. Il est intéressant de constater que les expériences de leadership participatif ou de M.B.O. se retrouvent dans plusieurs entreprises et qu'elles ne semblent pas se limiter à un seul secteur d'activité, à une seule taille d'entreprise. On peut dire que la théorie de l'exercice participatif de l'autorité est lentement, mais progressivement, devenue un modèle que l'on retrouve dans plusieurs milieux. Dans ces milieux, le mot participation est devenu synonyme de ce mode d'exercice de l'autorité.

B) Participation au capital-actions

Le deuxième type d'expérience auquel réfère la participation est celui de l'achat d'actions par les employés. Ainsi, on retrouve, dans un certain nombre d'entreprises québécoises, des projets appelés "plans de participation des employés". En fait, ces projets sont essentiellement une façon systématique et bien organisée d'offrir aux employés la possibilité d'acheter des parts ou de participer au capital-actions de l'entreprise. Certaines entreprises, par exemple, offrent

de vendre une partie de leur capital-actions aux employés à des conditions qui sont légèrement inférieures au prix du marché. Dans certains cas, on offre en outre des possibilités de financement extrêmement avantageuses pour les employés de l'entreprise. En conséquence, un pourcentage significatif d'employés de certaines grandes entreprises québécoises détienne des parts ou des actions dans leur entreprise. Il est intéressant de noter que dans la très grande majorité des cas où participer signifie acheter des parts ou du capital-actions de l'entreprise (à des taux avantageux), la participation se limite à ce geste. En effet, dans la plupart des cas, l'ensemble de la gestion, les décisions quotidiennes et l'utilisation des résultats de l'activité de l'entreprise ne sont pas objets de participation de la part des employés. C'est un peu comme si l'entreprise choisissait d'augmenter son capital en offrant une partie de ce dernier à ses employés.

Les employés ont cependant le privilège, comme tout actionnaire, d'assister aux assemblées générales, de consulter les rapports financiers de la compagnie et d'être bien informés de la santé financière et des projets économiques de l'entreprise. Il n'est jamais arrivé, dans ce type d'expérience au Québec, d'assister à une collectivisation des employés détenant des parts des entreprises. Dans ce sens, il faut noter que ces employés ont exercé les mêmes privilèges que tous les autres détenteurs d'actions, c'est-à-dire participer à l'élection des membres du conseil d'administration et assister aux réunions, aux assemblées générales annuelles ou aux

assemblées générales spéciales. Dans ces entreprises, les employés n'ont jamais (au Québec) voté pour la nomination d'un des leurs au conseil d'administration, nous n'avons observé aucun cas dans lequel les procurations des employés étaient accordées à une seule et même personne.

La participation s'est limitée, dans tous les cas, à ce que l'on pourrait appeler l'exercice normal des droits et privilèges des actionnaires. La seule différence entre les autres actionnaires et ceux dont nous venons de parler, c'est que les autres actionnaires n'oeuvrent pas (pour plusieurs d'entre eux) dans l'entreprise. En fait, ce type de participation correspond à un actionnariat, s'adressant de façon privilégiée aux employés. Il faut noter que dans toutes les expériences où l'on retrouve ce type de participation, l'actionnariat n'est jamais limité aux seuls employés; ceux-ci y sont en général fortement minoritaires.

En résumé, pour certaines entreprises québécoises, la participation s'exprime, d'abord et avant tout, par la vente de capital-actions aux employés.

C) Participation aux profits de l'unité de travail

Une autre forme de participation observée dans notre milieu est celle de la participation aux profits ou aux bénéfices de l'entreprise mais les appellations varient beaucoup. La gamme de ces

expériences est très grande: à une extrémité, on retrouve les "plans Scanlon", à l'autre les bonus de rémunération. Peu importe le nom donné, toutes ces expériences cherchent à identifier le rendement des individus ou du groupe, à établir la norme de ce qui est attendu de cet individu ou de ce groupe. Le rendement sera comparé à cette norme et tout rendement supérieur sera l'objet d'une récompense, d'un bonus. De plus, dans plusieurs de ces expériences, à l'augmentation du rendement, l'on a ajouté la recherche des moyens d'améliorer la technologie ou les procédés. C'est pourquoi, dans plusieurs de ces plans de participation basés sur le rendement, on observe un système de suggestions qui, si elles sont retenues, valent à l'individu une récompense (très souvent monétaire).

Donc, dans ces expériences, le mot participation veut dire partage du rendement du travail, de même que contribution à l'amélioration des conditions de travail. De plus, le système est dit participatif parce qu'il suppose une discussion des attentes relatives au rendement du travail entre la direction et les membres de sous-groupes ou d'unités départementales d'une organisation.

D) Participation des usagers d'une organisation

Il existe une autre forme de participation très populaire, surtout dans les secteurs public et para-public, et qui a alimenté plusieurs débats autour de la participation: la notion de participation des usagers d'une organisation.

Les discussions autour de la réforme du système de santé et du système d'éducation ont très fortement alimenté ce débat. En fait, l'essentiel de la question était de se demander jusqu'à quel point, dans des systèmes comme l'éducation et la santé, il serait souhaitable que les individus bénéficiaires de l'activité ou de l'output de ces organisations (les "usagers") participent à la gestion des organisations. Jusqu'à quel point les malades qui fréquentent un hôpital devaient participer à la gestion de cet hôpital; jusqu'à quel point les étudiants qui fréquentent une école (ou les parents de ces enfants) devaient participer ou être associés à la gestion de cette école ou de cette commission scolaire. En fait, dans ces expériences, il s'agissait de définir un rôle pour les usagers[1] au niveau du fonctionnement de ces organisations, c'est-à-dire ceux qui sont affectés par le résultat d'une organisation, sans nécessairement se préoccuper de la façon avec laquelle ces résultats sont produits.

---

1. Pour bien situer ce à quoi l'on se réfère lorsque l'on parle de la participation des usagers, rappelons que les expériences de l'ARDA (Aménagement régional et développement agricole) et du BAEQ (Bureau d'aménagement de l'Est du Québec) ont été le berceau d'émergence de cette idéologie de participation des usagers. En fait, le projet ARDA et l'expérience du BAEQ visaient essentiellement à redéfinir les axes du développement de la région du Bas St-Laurent. Dans cette redéfinition, on voulait que la population intervienne dans la définition des paramètres du développement du milieu. On voulait que les habitants de cette région définissent eux-mêmes le type de développement qui devrait émerger en tenant compte de la structure économique du Québec et de l'Amérique du Nord. C'est dans ce sens qu'a émergé l'idée de la participation de la population.

Parler de la participation des usagers dans ce contexte, c'est se référer en général, à l'ensemble ou à plusieurs des mécanismes suivants:

a) La présence d'un comité d'usagers auquel le conseil d'administration ou les officiers supérieurs doivent faire rapport de leur activité;

b) La présence d'usagers parmi les membres du conseil d'administration;

c) La présence de comités consultatifs où se retrouvent, de façon majoritaire, des usagers qui doivent interagir avec les structures décisionnelles ou les instances opérationnelles de l'organisation.

Prenons deux exemples pour illustrer très clairement la participation des usagers. Dans tous les centres de services sociaux du Québec, il y a des usagers au conseil d'administration. Ces usagers sont nommés par l'assemblée annuelle des usagers. De plus, les usagers exercent un pouvoir de contrôle sur l'organisation en ce qu'ils doivent participer à l'assemblée annuelle de l'organisation. Entre les assemblées annuelles, il y a très peu d'activités statutaires visant les usagers. Il reste qu'un centre de service social peut aller au-delà de la loi et consulter les usagers ou les faire intervenir de façon plus fréquente dans sa gestion.

L'autre exemple de présence des usagers s'observe dans le monde scolaire. Dans les structures scolaires, il y a des comités de parents au niveau de l'école et des comités de parents au niveau de la commission scolaire. A ce niveau, le représentant des comités de parents exprime les opinions des parents aux commissaires d'école. Les opinions des parents sont rapportées de façon statutaire par leur mandataire à chacune des réunions des commissaires d'école d'une région. Au niveau de l'école, d'autre part, le comité d'école joue le rôle de porte-parole de l'opinion des usagers en regard des services offerts par l'école à ce titre, il est donc consultatif auprès du directeur de l'école. Ce n'est que via le comité de parents et la discussion au niveau de l'assemblée régulière de la commission scolaire que les parents peuvent participer davantage à l'élaboration des règles de décision dans une commission scolaire.

Il faut remarquer que dans tous les cas, les structures participatives d'usagers (au moins au Québec) sont des structures imposées par des lois, dont la caractéristique principale est d'être consultative pour les individus responsables de la gestion des organisations.

E) La participation et les comités conjoints

Les autres expériences de participation observées au Québec ont pris la forme de ce qui s'est appelée la création volontaire

(ou non) de comités conjoints. L'exemple le plus clair est sans doute le cas des comités paritaires et des comités imposés par la Loi 101 et la Loi 17 sur la santé et la sécurité au travail.

Les comités paritaires ont été créés par les corps de métier où l'on voulait tenir compte de l'évolution du métier à l'égard des règles d'exercice de ce métier. Dans certains cas, le comité paritaire avait des pouvoirs purement consultatifs, dans d'autres cas, il avait des pouvoirs de décision. Ces comités paritaires ont influencé profondément l'exercice de ces métiers et on doit admettre que ceux qui exercent ces métiers ont participé activement à cette évolution.

Dans le cadre de la Loi 101 et dans celui de la Loi 17 sur la santé et la sécurité au travail, le gouvernement a imposé aux entreprises des comités qui ont pour mandat de surveiller, d'examiner l'usage de la langue française dans le fonctionnement de l'organisation et l'état de la santé et la sécurité au travail. Dans les deux cas, les comités ont des pouvoirs relativement étendus mais il faut noter que ce sont des pouvoirs limités aux objects pour lesquels ils ont été créés. Ainsi, un comité sur la langue peut intervenir et influencer de façon significative le comportement de l'entreprise au niveau de la langue de travail. En ce qui concerne la santé et la sécurité au travail, l'expérience est encore trop jeune pour savoir qu'est-ce qui arrivera de la participation des employés à ces comités mais on peut penser que le

modèle créé par la participation dans le cadre de la Loi 101 se répétera dans celui de la santé et de la sécurité au travail. Dans tous les cas, il faut observer que les comités ont été imposés par l'Etat. En fait, on pourrait dire que la loi contraint les individus à participer à l'élaboration des paramètres ou des mécanismes d'action qui concernent la langue, la santé et la sécurité au travail.

F) La participation dans les entreprises coopératives

Un visage important de l'expérience de participation dans notre milieu tient à l'existence d'entreprises de type coopératif. Dans la structure même des entreprises coopératives, de par la définition de ces entreprises, il existe des principes de fonctionnement que l'on peut baptiser de participatifs. D'abord, dans une coopérative, les membres de la coopérative doivent adhérer volontairement à cette coopérative. Cette adhésion, qui s'exprime par l'achat de parts dans la coopérative, donne accès aux services offerts par cette coopérative et ouvre la voie à la participation à la gestion de cette coopérative. Ainsi dans toutes les coopératives, on retrouve un conseil d'administration constitué (pratiquement à cent pour cent) par des membres. On retrouve également différents comités qui sont contrôlés encore une fois par les membres. On retrouve également différents comités qui sont contrôlés encore une fois par les membres. De plus, les mécanismes de décision des coopératives sont des mécanismes qui font intervenir

de façon statutaire et obligatoire les membres ou leurs représentants à différents paliers de décision de ces coopératives (Ex. les commissions de crédit dans les caisses populaires).

Si l'on croit que participer signifie prendre part aux différentes activités de l'entreprise, que ce soit la propriété, la gestion ou les résultats, il est bien évident que dans la structure même des coopératives, il existe des mécanismes et des traditions selon lesquels les individus qui possèdent cette coopérative prennent part à ce qui s'y passe. Cette présence des membres de la coopérative n'inclut pas automatiquement les employés de la coopérative qui ne sont pas membres de cette coopérative. Ainsi, par exemple, les employés d'une coopérative (qui ne sont pas membres de la coopérative) ne participent pas plus à la coopérative que n'importe quel employé de n'importe quelle entreprise privée. Ce qui est clair, c'est que l'entreprise coopérative permet à ses membres de participer à la coopérative mais par ailleurs l'entreprise coopérative fonctionne, dans bien des cas, à l'égard de ces employés (non-membres de la coopérative) exactement comme n'importe quelle entreprise de type privé. Donc, dans les structures de décision des coopératives, une place privilégiée est réservée aux membres usagers. Les coopératives vis-à-vis leurs employés partagent les mêmes problèmes que les entreprises privées.

G) Participation et négociation collective

Dans notre milieu, certains ont soutenu et soutiennent encore que la forme la plus fréquente de participation à la vie de l'entreprise est l'exercice du droit de négociation[1]. On prétend alors qu'en exerçant le droit de négocier, concédé par le Code du travail, les employés des entreprises participent de façon directe ou indirecte à la gestion de l'entreprise. On affirme aussi que la convention collective et les mécanismes qui s'y rattachent sont la façon la plus efficace de participer à la vie de cette organisation. Il faut bien noter que dans ce cas, on appelle participation le fait que grâce à l'utilisation du mécanisme de la négociation collective, on en arrive à obtenir "certains avantages ou à exercer certains pouvoirs" que l'on n'aurait pas réussi à obtenir autrement. Pour montrer comment la négociation a été le meilleur instrument de participation dans une collectivité, on fait référence au grand nombre de comités ou de mécanismes de gestion créés grâce au processus normal de la négociation dans le cadre du Code du travail. On illustre également cette idée en soutenant que dans plusieurs entreprises l'exercice normal de la négociation a amené une érosion du droit de gérance. En fait, on prétend que négocier avec des employés syndiqués amène nécessairement à s'entendre sur des mécanismes dans

1. Il est évident que pour les employés non syndiqués, la portée de cette remarque doit être nuancée car il n'y a pas de mécanismes formels de négociation.

lesquels le pouvoir ou l'influence sera partagé de façon différente. Ce nouveau partage traduit en général une participation plus grande des employés à la vie de l'entreprise, aux réunions, à la gestion, d'où l'idée que participer à la vie de l'entreprise c'est négocier selon les règles prévues au Code du travail.

H) La participation dite communautaire, collective

D'autres expériences de participation sont les expériences dites communautaires dans lesquelles les travailleurs détiennent collectivement une part importante du capital-actions (qu'il s'agisse d'une entreprise à deux propriétaires ou à plusieurs partenaires). Les études des chercheurs de l'Université Laval (équipe Harold Behrer) ont montré que dans ces expériences, les travailleurs, ou les collectivités, détiennent ou cherchent à détenir au minimum 34%[1] du capital-actions de l'entreprise auquelle ils sont associés. Essentiellement, dans toutes ces expériences, ce sont des individus membres d'une organisation ou partageant un même problème, qui ont essayé de créer une entreprise qui leur permettrait d'atteindre un objectif important autour duquel on réunissait des travailleurs, des citoyens, l'Etat, un syndicat et des propriétaires d'entreprise.

---

1. Cette pratique s'inspire des droits conférés aux actionnaires minoritaires. Pour étudier ce point, le lecteur est invité à consulter le document sur les actionnaires minoritaires produit par le C.P.D.Q.

Comme ces expériences sont récentes, il est difficile de se représenter jusqu'où va la différence fondamentale avec les autres expériences de participation. Par ailleurs, les analyses préliminaires nous amènent à constater: 1) qu'il existe une tentative de partager le pouvoir de façon très différente dans ces expériences; 2) que ces expériences ne se limitent pas à une seule forme juridique d'entreprise - entreprise privée, coopérative; 3) que dans toutes les expériences il y a redistribution des profits, de la plus-value; 4) que le syndicat joue souvent le rôle de représenter le collectif des travailleurs.

Conclusion - Synthèse

Si l'on essayait de faire une synthèse du phénomène de la participation au Québec, il serait possible de dégager quatre modèles principaux de participation. Le premier modèle est le modèle traditionnel, c'est-à-dire une entreprise possédée par des actionnaires qui participent au conseil d'administration; des employés qui échangent leur travail contre une rémunération et d'autres avantages qu'ils jugent pertinents dans leur situation. Dans ce modèle, on observe aussi la mise en place plus ou moins poussée de mécanismes d'équilibre entre l'exercice de l'autorité, l'exercice du droit de propriété et l'échange au niveau du travail. Les négociations collectives, la formation de comités paritaires et la possibilité de participer au capital-actions de l'entreprise via des programmes spéciaux sont les moyens d'action habituellement utilisés.

C'est le modèle le plus répandu et c'est à l'intérieur de ce modèle que l'on retrouve d'ailleurs la très grande majorité des expériences dites de leadership participatif ou de gestion par objectifs.

Le deuxième modèle est le modèle participatif au sommet. Il s'agit d'un modèle dans lequel, par législation ou par consentement mutuel des parties, on retrouve des employés (les personnes qui travaillent effectivement dans l'entreprise) qui participent au conseil d'administration de cette entreprise. Ce modèle s'applique assez bien dans le cas de la participation des usagers. En effet, il est important de noter que le modèle de participation des usagers s'est avéré dans les faits un modèle participatif au sommet et non pas un modèle participatif à la base. Cette évolution ne correspond pas à ce qui était désiré au début des années '60, lorsque ce modèle a émergé.

Le troisième modèle est le modèle participatif à la base (certains parlent alors de participation ascendante), c'est-à-dire un modèle dans lequel chaque individu participe au niveau de son travail à la gestion et aux décisions qui ont cours à ce niveau. C'est le modèle que l'on retrouve le plus couramment chez les tenants de la qualité de vie au travail, le modèle qui sous-tend les discussions lorsque l'on parle de participation au niveau de l'atelier. Selon ce modèle, chaque ouvrier, chaque personne doit prendre une part active à l'élaboration, à la discussion, à la mesure de son travail ainsi qu'au partage du résultat qu'il retire de ce travail.

Le dernier modèle est le modèle coopératif: des individus décident d'acheter des parts et de devenir sociétaires de la coopérative. Ces parts leur permettent l'accès aux comités de gestion, au conseil d'administration et leur donnent accès à des ristournes.

Même si l'on peut réduire l'ensemble des expériences de participation au Québec à ces quatre modèles principaux, il faudra admettre cependant que dans un certain nombre de cas, il y a des expériences qui se réfèrent à plus d'un modèle de participation. Les expériences dites communautaires ou collectives sont des exemples parfaits de ces expériences hybrides, des expériences empruntant plusieurs modèles.

A la fin de cette partie, on pourrait s'interroger sur la définition de la participation. Certaines expériences nous amènent à penser que participer à la vie d'une entreprise, c'est prendre part à l'activité de gestion de cette entreprise. Derrière les expériences regroupées sous la partie gestion participative, gestion par objectifs, c'est la définition qu'on semble donner au mot participation. D'autres expériences, comme celles dans le secteur public, semblent définir la participation comme l'exercice d'un droit conféré par le législateur aux usagers d'un service ou d'une organisation. Dans d'autres expériences, on peut aussi définir la participation en se plaçant sous la lunette de la vie d'une société.

Ainsi, on parlera de la participation comme d'un mécanisme permettant d'exercer des droits et des privilèges associés à ceux qui veulent appartenir à cette société. Pour d'autres, participer à une organisation veut dire acquérir du capital-actions alors que dans certaines autres expériences, participer à une organisation c'est être membre-propriétaire de l'organisation et être associé à sa gestion[1].

---

1. Pour une discussion plus approfondie de ces questions, on pourra se référer au document La participation dans l'entreprise au Québec, C.P.D.Q., août 1981

CHAPITRE 2

LES PRINCIPAUX MODELES DE PARTICIPATION A TRAVERS LE MONDE

Pour comprendre le phénomène de la participation, on peut examiner l'expérience de certains pays qui ont décidé d'encadrer la participation en vue de lui donner un sens particulier. On peut aussi examiner le contenu des rapports Bullock et Sudreau ainsi que les discussions afférentes. Dans les pages suivantes, nous présenterons les principes de ces divers modèles laissant pour les experts les évaluations et les critiques.

A) Le modèle allemand[1]

La République Fédérale d'Allemagne représente un cas reconnu et fréquemment évoqué de participation dans l'entreprise. Pour bien comprendre ce modèle, il importe d'en distinguer les principes et les arrangements structurels.

Au niveau des principes, il faut d'abord souligner la conception même de l'entreprise. En Allemagne, l'entreprise n'est pas considérée comme un regroupement de détenteurs de capitaux; elle est plutôt vue comme une alliance entre le capital et le

---

1. Voir références aux pages 29 et 30.

travail. Capital et travail apparaissent donc, dans la législation allemande, comme les deux éléments constitutifs de l'entreprise.

Cette conception de l'entreprise détermine un second principe, celui de l'adhésion massive à l'idée de participation. Dans cette vision des choses, la participation apparaît comme normal et l'absence de participation comme une lacune à corriger, puisqu'il est "normal" d'attribuer une place reconnue statutairement à chacun des partenaires constitutifs de l'entreprise.

La participation ne représente donc plus en Allemagne un sujet de remise en question, ni sur le plan idéologique, ni sur le plan scientifique. Les discussions et les diverses lois votées à ce sujet par le Parlement allemand, depuis la guerre, portent sur l'aménagement, et non le principe de la participation. Il s'agit de définir la place respective de chacun des deux éléments constitutifs de l'entreprise, ainsi que de déterminer les organes de décision sujets à la co-détermination.

Les protagonistes de la "parité au tiers" réservent un tiers des voix aux travailleurs et les deux tiers aux représentants du capital. D'autres réclament plutôt une parité totale à 50-50. D'autres sujets de débat portent sur la présence de permanents syndicaux au sein des organes de participation et sur la place des cadres supérieurs: ceux-ci font-ils partie du groupe capital ou du groupe travail?

Toutes les lois et décrets adoptés depuis la guerre constituent des efforts pour répondre à ces questions. Il est important de noter que ces lois, dont les plus importantes ont été adoptées en 1946, 1951, 1952, 1956, 1967, 1972, 1976 se complètent et se superposent: l'une ne vient pas abolir l'autre. Ainsi, la loi de 1976, qui introduit des éléments de parité complète dans toutes les entreprises de plus de 2 000 employés, laisse en vigueur les dispositions prévues par les lois antérieures pour les entreprises de moins grande envergure. De plus, le modèle dit "du charbon et de l'acier", en étant le plus fidèle à une co-détermination paritaire complète, demeure toujours en vigueur.

En nous limitant aux dispositions de la loi de 1976, on peut donc, à titre d'illustration d'un des modèles allemands de co-détermination, résumer ainsi la situation des entreprises de plus de 2 000 employés:

a) Le conseil de surveillance: (équivalent à peu près à nos conseils d'administration)

Ce conseil se compose pour la moitié de représentants du personnel, incluant les cadres supérieurs, et de représentants du capital pour l'autre moitié. Les candidats (employés) aux élections pour le conseil de surveillance sont présentés par les travailleurs, sous réserve que chaque proposition soit approuvée

par au moins un dixième du personnel ou cent salariés. Le syndicat possède un pouvoir de nomination de deux membres. Le président du conseil de surveillance a une voix prépondérante en cas d'égalité des voix. Il est élu aux deux tiers des voix des membres du conseil; en cas d'impossibilité d'un accord, il sera choisi par les seuls représentants du capital.

b) Le bureau de direction

Il est composé des cadres supérieurs de l'entreprise (en général) et d'un directeur du travail (Arbeitsdirektor), tous nommés par le conseil de surveillance. Cependant, les représentants des employés au conseil de surveillance doivent être d'accord avec la nomination du directeur du travail. Ce dernier participe pleinement à la direction générale de l'entreprise; il applique les politiques établies par le conseil de surveillance et représente les travailleurs au sein de l'équipe de direction.

Ce système est complété par un comité d'entreprise, d'ailleurs obligatoire dans toutes les entreprises de plus de cinq employés et composé uniquement d'employés. Ce comité d'entreprise dispose de pouvoirs étendus de co-décision, de droit à être consulté ou à être informé sur divers sujets établis statutairement. Il constitue en fait un autre mécanisme de co-gestion, se superposant aux divers systèmes de co-détermination et fondé sur une loi parallèle.

La taille du comité d'entreprise varie avec celle de l'entreprise. Ses membres doivent être élus à tous les trois ans par vote secret - vote séparé pour les cadres et les autres employés à moins qu'ils n'acceptent de voter ensemble. Il faut cependant élire au minimum un employé et un cadre. Le président et le vice-président sont élus parmi les membres du comité d'entreprise.

Si l'entreprise a plusieurs usines (ou succursales), il faut constituer un comité dans chaque usine pour former un super-comité d'entreprise composé d'individus, membres de comités d'entreprise (deux par comité d'entreprise - un col blanc et un col bleu).

La loi confère au comité d'entreprise des droits étendus de co-décision, de consultation, d'accès à l'information, selon les différents domaines de la vie d'entreprise: personnel, finances, production, etc.

L'objectif principal du système allemand est donc de pousser les gestionnaires de l'entreprise à déterminer avec les employés des questions identifiées par le législateur comme fondamentales pour l'existence du type de rapports collectifs à favoriser dans le pays.

La législation prévoit que lorsque les discussions ne produisent pas les résultats anticipés par les employés en particulier, le comité d'entreprise a le droit de demander au tribunal du travail d'examiner jusqu'à quel point les gestionnaires ont tenu compte de leurs objections et de leurs opinions dans la décision qu'ils ont prise. Il est intéressant de noter que ce système est prévu pour permettre un rapport d'équilibre entre les groupes de propriétaires et les employés mais il n'est pas prévu pour changer le processus de décision des gestionnaires dans l'entreprise. On pourrait dire que le législateur allemand a pris tous les moyens de signifier qu'il tient absolument à ce qu'il y ait un échange significatif entre les différents partenaires d'une entreprise.

NOTE: Le lecteur intéressé à étudier plus à fond cette question pourrait consulter les documents suivants:

a) FURSTENBERG, Friedrich, Workers Participation in Management in the Federal Republic of Germany, International Institute for Labour Studies, Research Series, no 32, 1978.

b) KUENHNE, Robert, "Co-Determination: Statutorory Restructuring of the Organization", Columbia Journal of World Business, Vol. 2, no 2, Summer 1976, p. 17 à 25.

c) AGTHE, Klaus, "Mitbestimmung: Report on a Social Experiment", Business Horizons, Vol. 20, no 1, février 1977, p. 5 à 14.

d) De plus, on trouvera dans:
COTE, Marcel, TEGA, Vasile, Démocratie industrielle, Agence d'Arc, 1980; une liste relativement exhaustive de d'autres références concernant le système de co-détermination à l'allemande.

e) HARRISON, R., Workers Participation in Western Europe 1976, European Association for Personnel Management.

f) Les nouvelles formes d'organisation du travail, B.I.T., 1979.

g) PEJOVICH, S., The Codetermination Movement in the West, Lexington, 1978.

h) THIMM, Alfred L., The False Promise of Codetermination, Lexington, 1980.

B) Le modèle français[1]

En 1945, le gouvernement français a créé les comités d'entreprise. Cette pratique a été revue en 1966 car l'expérience suggérait certaines révisions. Cette révision visait à assurer une meilleure participation des travailleurs à la vie de leur entreprise. Dorénavant, le comité d'entreprise (obligatoire dans les entreprises hors du secteur public, de 50 personnes ou plus) comprend de 3 à 11 membres élus par les employés. Les élections ont lieu tous les deux ans à l'intérieur de chaque groupe d'employés, i.e. les employés de la base, les agents de maîtrise, les cadres supérieurs. Les candidats sont au premier tour présentés par les groupes; au deuxième tour les candidatures sont libres. Ce deuxième tour a lieu si les résultats du premier tour sont inférieurs à 50% des électeurs. Le président d'entreprise, ou son représentant, est d'office le président du comité.

---

1. Note: Le lecteur intéressé à en connaître plus sur le système de participation en France pourrait consulter:

   a) GREYFIE DE BELLECOMBE, L., La participation des travailleurs à la gestion des entreprises en France, Série de recherche no 28, Institut international d'études sociales, 1977.

   b) HARRISON, R., Workers Participation in Western Europe 1976, European Association for Personnel Management.

   c) SUDREAU, P., Rapport du comité d'étude pour la réforme de l'entreprise, La documentation française, Paris, 1975.

   d) Les nouvelles formes d'organisation du travail, B.I.T. 1979.

Rôle du comité:

- Le cadre d'action

Il doit agir de façon à ce que l'autorité du chef d'entreprise demeure intacte, donc le comité d'entreprise a un rôle consultatif (comme le comité d'école au Québec). Il ne peut pas négocier des conventions collectives ni présenter des griefs individuels ou collectifs.

> "La compétence du comité d'entreprise se limite, en somme, aux aspects non antagonistes des rapports collectifs de travail".[1]

- Son rôle

- Il doit être consulté sur les mesures de nature à affecter le volume ou la structure des effectifs.
- Il doit être informé (c'est-à-dire recevoir le rapport annuel) sur les activités et perspectives.
- Il doit recevoir les communications trimestrielles sur l'évolution de la production et de l'emploi.
- Il peut être consulté sur les règles de travail, la rémunération, les heures de travail, les congés.
- En ce qui concerne les aspects que l'on pourrait appeler sociaux, le comité d'entreprise a un rôle de gestion; il est en général chargé d'administrer les services aux employés

---

1. GREYFIE DE BELLECOMBE, L., op.cit., p. 21.

comme les cantines, les garderies, les bibliothèques et il participe de façon très étroite à la gestion des assurances de même que des services d'hygiène, de sécurité et de santé.

- En ce qui concerne le partage des profits, l'ordonnance de 1959 permettait à l'entreprise une exemption d'impôt si elle initiait volontairement un système de partage de profits. En 1973, on élargit le système pour obliger les entreprises de 100 employés et plus à créer un fonds à partir de l'économie fiscale réalisée par l'entreprise. Ce fonds est converti en parts qui seront remises aux employés après une période de 5 ans.

Au comité d'entreprise, vient s'ajouter en 1973 la Loi sur l'amélioration des conditions de travail qui précise le cadre et le contenu d'une concertation entre le(s) chef(s) d'entreprise et les représentants du personnel au sein de ce même comité d'entreprise. Cette loi prévoit que le comité d'entreprise est obligatoirement consulté avant l'introduction de nouvelles méthodes d'organisation et crée l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail).

Pour compléter le portrait de l'expérience française, mentionnons que le rapport Sudreau (dont il sera fait mention plus loin) répondait à une demande du Président de la République, M. V. Giscard d'Estaing. Les discussions autour de ce rapport

amèneront la création d'un secrétariat d'Etat, chargé de la condition des travailleurs manuels, qui interviendra pour améliorer les conditions de travail, la rémunération et la retraite de ces travailleurs. Le "leitmotive" de cette action sera de permettre au travailleur d'exercer lui-même le contrôle de son travail. On part de la question de la participation pour aboutir à l'exercice même des tâches du métier.

C) Le système suédois[1]

Pour comprendre l'approche suédoise, il faut réunir les quatre composantes de la démocratie industrielle à la suédoise:

a) La co-détermination, i.e. la présence des employés au conseil d'administration des entreprises de 100 personnes et plus. La loi impose deux employés syndiqués et deux cadres nommés par les associations ou syndicats.

---

1. Note: Le lecteur qui voudrait approfondir la question du système suédois pourrait se référer aux documents suivants:

a) ASARD, Erik, "Employees Participation in Sweden, 1971-1979: The Issue of Economic Democracy", Economic Industrial Democracy, Vol. 1, no 3, août 1980, p. 371-394.

b) ARBOSE, J., "Is Worker Democracy Working in Scandinavia", Industrial Participation, Spring 1980, no 570, p. 26 à 31.

C) FAXEN, K.O., "Does Employee Participation in Decision Making Contribute to Change and Growth", American Economic Review, Vol. 68, no 2, 1978, p. 131 à 134.

d) CAZENAVE, "Les projets et expériences de participation en France et en Suède", Economie et société, no 9, nov.-déc. 1975, p. 1845 à 1885.

b) Les conseils d'entreprises: composés d'un tiers de gestionnaires et de deux tiers d'employés nommés par le syndicat. Ces conseils doivent être informés des décisions importantes; être avisés 14 jours à l'avance des congédiements, des renvois, des remplacements d'employés; être consultés sur la sécurité, la discipline, l'entraînement et les études du travail.

c) La participation au niveau de l'atelier, i.e. les décisions sont prises par un comité comprenant le contremaître et quelques travailleurs élus au vote secret. Le comité se réunit une fois par semaine,

d) Les ententes nationales, i.e. négociations globales sur les paramètres fondamentaux reliés au travail.

L'esprit du système suédois est réexprimé et renforcé par la Loi de 1976 qui porte sur la participation aux décisions dans le travail. L'essentiel de cette loi est d'écarter le principe jusqu'ici admis du droit de l'employeur de diriger et de distribuer le travail. A la place, il propose le principe de la négociation avant tout changement en matière de gestion.

De plus, la loi donne aux syndicats le droit de conclure des conventions collectives de participation aux décisions dans des domaines aussi divers que l'organisation, l'administration du personnel et l'encadrement.

Donc le mot participation a, dans l'expérience suédoise, une extension plus vaste que dans d'autres secteurs.

D) L'expérience yougoslave

Lorsque l'on réfère à l'expérience de participation en Europe, on accorde toujours une place spéciale à l'expérience yougoslave. La pratique yougoslave est habituellement utilisée pour décrire l'auto-gestion. En fait,il s'agit d'une forme de participation beaucoup plus poussée que celle que l'on retrouve dans plusieurs pays et c'est pourquoi on lui a donné en général le nom d'auto-gestion.

Encadrées par une loi qui date de 1950, les entreprises yougoslaves se sont lancées dans l'expérience de l'auto-gestion. L'essentiel de cette expérience tient à l'existence à l'intérieur de chacune des entreprises de production et du secteur parapublic d'un comité d'entreprise. La participation yougoslave repose sur trois éléments: la présence active de la collectivité des employés à certaines décisions; l'existence d'un comité d'entreprise et l'utilisation du référendum. L'ensemble des employés doivent se réunir au moins une fois (ou deux) par année pour évaluer la position financière de l'entreprise et discuter des questions importantes pour la vie de l'entreprise. En ce qui concerne les unités de travail, on crée un comité qui doit décider de toutes les questions

qui sont pertinentes à l'unité de travail. Les travailleurs doivent se prononcer par voie de référendum pour des questions qui ont une incidence majeure sur l'entreprise et sa stratégie. De telles questions sont: les fusions d'entreprises, les changements de produits, la fermeture de l'entreprise.

Le conseil des employés est formé de 10 à 15 personnes selon la taille de l'entreprise. Les candidatures à ce conseil sont présentées soit par le syndicat, soit par les ouvriers mais elles doivent toutes faire l'objet d'une élection. Le directeur de l'entreprise est un membre ex-officio du conseil mais il n'a pas droit de vote et il doit être élu par le conseil des employés. Le conseil des employés est en fait l'autorité suprême de l'entreprise. Il doit prendre des décisions sur les plans de production pour l'année, le prix des produits et l'investissement, l'utilisation des profits, les salaires, les rémunérations, l'utilisation des fonds, l'engagement, le congédiement, la vérification des états financiers et la discipline.

Le comité de gestion pour sa part est élu par le comité d'entreprise et il est composé de 5 à 15 personnes choisies soit parmi les membres du comité d'entreprise, soit parmi des experts, soit parmi les membres du personnel de gestion qui ne sont pas membres du comité d'entreprise.

Finalement, il y a un exécutif dont le rôle est de conseiller le conseil des employés et d'exécuter au jour le jour les décisions du conseil.

E) Les rapports Bullock et Sudreau[1]

La question de la participation a été abondamment discutée, surtout en Europe, en regard des rapports Bullock et Sudreau.

Publié en 1975, le rapport Sudreau proposait au Président de la République de réformer l'entreprise en procédant aux modifications suivantes: (Nous retenons uniquement les propositions reliées à la question de la participation).

"1. Etablir un bilan social annuel au niveau de chaque entreprise à partir d'indicateurs représentatifs de sa situation sociale et des conditions de travail.

2. Procéder, au niveau de chaque entreprise, à une programmation pluriannuelle fixant les objectifs et les moyens de sa politique d'amélioration des conditions de travail.

3. Reconnaître à chaque salarié une faculté d'expression sur le contenu de son travail.

4. Revaloriser le travail manuel. Réduire le travail posté et limiter le travail de nuit.
Inciter les entreprises à prévoir des postes qui préparent à la retraite afin que les dernières années de la vie active s'accompagnent d'une moindre pénibilité des tâches.

---

1. BULLOCK, R.J., Report of the Committee of Inquiry on Industrial Democracy, London, Her Majesty's Stationery Office, January 1977.

SUDREAU, P., Rapport du comité d'étude pour la réforme de l'entreprise, La documentation française, Paris, 1975.

5. Introduire dans les programmes des établissements d'enseignement technique et supérieur l'étude des conditions et relations de travail.

6. Promouvoir l'enseignement de la médecine du travail. Redéfinir le statut du médecin du travail au sein de l'entreprise.

7. Favoriser les formations longues dans le cadre de la Loi sur la formation permanente en aménageant les conditions d'exercice et de rémunération des congés de formation.

8. Mettre l'inspection du travail en mesure de remplir pleinement son rôle.

9. Doter l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail de moyens humains et financiers très importants.

10. Associer très largement à la préparation, à l'exécution et au contrôle des décisions tous ceux que leurs compétences et leurs attributions mettent en mesure d'y participer.

11. Déconcentrer la prise de décision au niveau le plus proche possible de son exécution.

12. Encourager les entreprises à mettre en oeuvre une véritable décentralisation de leurs structures.

13. Développer largement auprès du personnel l'information générale sur l'entreprise.

14. Clarifier les règles de rémunération en usage dans chaque entreprise.

15. Faire connaître les principes de la promotion interne dans l'entreprise.

16. Favoriser l'accueil des nouveaux salariés dans l'entreprise et les informer de leurs droits en même temps que de leurs responsabilités.

17. Eliminer les discriminations de fait à l'égard du travail féminin, notamment par une politique appropriée d'équipements collectifs et de formation professionnelle."[1]

---

1. Op. cit. pp. 55-56, Rapport du comité d'étude pour la réforme de l'entreprise, La documentation française, Paris, 1975, p. 55-56.

Plus loin, le rapport Sudreau proposait de:

"1. Reconnaître le syndicat comme partenaire.

2. Laisser un champ plus vaste à la négociation collective. Inciter les partenaires sociaux à dépasser leurs obligations légales par des accords contractuels.

3. Développer l'effort de formation des cadres syndicaux. Augmenter éventuellement le nombre des représentants syndicaux dans les grandes entreprises et accroître les moyens concrets mis à leur disposition.

4. Appliquer la loi en matière de constitution des comités d'entreprise.

5. Par accord contractuel, aménager la représentation du personnel dans les entreprises de moins de 300 salariés.

6. Parvenir à une meilleure représentativité du comité d'entreprise: modifier les règles de représentation des établissements ainsi que du personnel d'encadrement.

7. Aménager le régime des élections au comité d'entreprise (éligibilité à 18 ans. Protection accrue pour la première élection. Mode de scrutin).

8. Renforcer les compétences du comité d'entreprise en matière de formation et de conditions de travail.

9. Créer au sein du comité d'entreprise une "délégation économique" ayant pour vocation d'approfondir la concertation sur les questions économiques et de préparer les dossiers correspondants en vue de leur présentation au comité.

10. Instituer une représentation du personnel au niveau des groupes et holdings.

11. Obliger les groupes multinationaux étrangers à mandater un représentant auprès de leurs filiales françaises afin de répondre de la stratégie du groupe.

12. Ouvrir une voie nouvelle de participation: la cosurveillance. Prendre les mesures nécessaires pour autoriser la représentation des salariés dans les conseils d'administration ou de surveillance des sociétés qui le souhaitent. Susciter un débat public sur la possibilité d'introduire, à titre obligatoire et dans la proportion du tiers, des représentants des salariés dans les conseils d'administration ou de surveillance des sociétés d'une certaine importance. Détermination du délai approprié et du mode de désignation"[1].

---

1. SUDREAU, Op. cit., p. 81

Le rapport Sudreau suggérait également de:

"1. Envisager une nouvelle étape dans la voie de l'intéressement du personnel en étendant progressivement le bénéfice de l'ordonnance du 17 août 1967 sur la participation à l'ensemble des entreprises.

2. Offrir aux salariés la faculté d'obtenir le versement immédiat des sommes acquises au titre de la participation obligatoire.

3. Etablir un régime unique de participation facultatif combinant les avantages de l'ordonnance de 1959 et ceux des accords dérogatoires de l'ordonnance de 1967, à condition que les sommes correspondantes soient affectées à l'épargne.

4. Prévoir, parmi les formules d'utilisation de la réserve de participation, la distribution d'actions de la société et rendre plus aisée la décision correspondante d'émettre des actions dans cette perspective.

5. Autoriser l'actionnariat des salariés pour les sociétés non cotées, avec des modalités appropriées".[1]

Les suggestions contenues dans ce rapport n'ont pas été totalement retenues par le gouvernement français, mais il faut admettre que le rapport a alimenté et alimentera encore les discussions de réforme de l'entreprise en France.

Pour sa part, le rapport Bullock, publié quelques années plus tard, développe une conception de la participation qui a été, et est encore, l'objet d'une controverse importante en Angleterre. Les recommandations principales du rapport Bullock étaient que les conseils d'administration des compagnies devraient faire de la place à une représentation des employés à la condition

---

1. SUDREAU, Op. cit., p. 115

que l'entreprise ait 2 000 employés ou plus. Cette représentation devait permettre de constituer trois groupes de membres au conseil d'administration,un groupe représentant les actionnaires, un groupe représentant les employés et un troisième groupe co-opté par les deux premiers groupes qui soit acceptable aux employés et aux actionnaires. De plus, le rapport recommandait que le nombre d'actionnaires et le nombre d'employés au conseil d'administration soit égal; par ailleurs, le nombre d'individus co-optés devait être plus petit que chacun des deux groupes: le groupe des employés et le groupe des actionnaires pris individuellement. Le groupe co-opté devait être de nombre impair.

Au point de départ de l'expérience de participation, la volonté s'exprimerait par un vote des salariés selon le processus suivant: 1) Le syndicat ferait une demande formelle à l'organisation pour participer au conseil d'administration; 2) Une fois cette demande déposée, il y aurait un vote au scrutin secret, vote auquel devraient participer tous les employés, qu'ils soient syndiqués ou non, ce vote devrait recueillir au moins 50% des voix, pour que la demande soit considérée comme valide. Si le vote était positif, on constituerait alors dans l'entreprise une commission commune de représentation, cette commission regrouperait tous les syndicats de l'entreprise. Cette commission devrait décider de l'attribution des sièges destinés à représenter le personnel au conseil d'administration. Ces représentants du personnel pourraient être des salariés de l'entreprise, mais ne pourraient être des permanents syndicaux.

A la fin du rapport Bullock[1], on trouve un résumé qui décrit l'esprit qui a animé ce comité:

> "The preceding paragraphs set out the framework within which we believe that legislation should take place if the Government is determined, in spite of the difficulties and dangers, to introduce new laws on the basis of the remit which we have been given. Fundamental to these proposals are five issues to which we attach the greatest importance and on which we believe there should be no compromise:
>
> a) that where a secret ballot reveals a majority of employees in favour of representation at board level, such representation should be on Supervisory, not Unitary Boards;
>
> b) that the employee representation should always constitute less than half of a Supervisory Board;
>
> c) that the employee representation should include at least one representative of all categories of employees - from the shop floor payroll, from salaried staff employees, and from management;
>
> d) that the issues of board level representation should not be voted upon until a complementary "substructure" of an Employee Council had been established and operated effectively for a specified number of years;
>
> e) that all employees (not just members of Trade Unions) should be involved in elections both to Employee Councils and to Supervisory Board appointments"!

---

1. BULLOCK, op. cit., p. 183.

Ces deux rapports représentent des efforts majeurs en France et en Angleterre. Ils ont eu le mérite d'approfondir le rôle des employés dans l'entreprise et de proposer des mesures correctives en vue de transfo. :er l'entreprise et d'assurer une participation plus grande des employés. Ces deux rapports n'ont pas entraîné de changements majeurs au niveau des lois françaises ou britanniques mais ils ont modifié substantiellement le débat.[1]

On pourrait ajouter d'autres modèles tels la Hongrie, la Chine mais le Comité estime que ceux présentés représentent bien l'éventail des divers modèles.

---

1. Note: Le lecteur qui veut approfondir cette question peut se référer à:

   a) FATCHETT, Derek, Industrial Democracy: Prospects after Bullock, Occasional Papers in Industrial Relations, Universitie. of Leeds & Nottingham, 1977.

   b) COTE, Marcel, TEGA, Vasile, Démocratie industrielle, Agence d'Arc, 1980.

CHAPITRE 3

MYTHES RELATIFS A LA PARTICIPATION

L'examen des expériences québécoises, l'énumération des expériences étrangères nous amènent à faire certaines remarques relativement à l'image de la participation, à dégager des observations que nous avons regroupées sous le titre de mythes. Pour donner une image précise des expériences de participation, nous avons choisi de nous adresser à ce folklore en l'affublant du titre de mythe. Le Comité estime que la discussion ouverte de ces mythes permettra de dégager une image beaucoup plus nuancée et beaucoup plus complète des expériences de participation, que ce soit au Québec ou ailleurs.

1. La participation n'est pas un mode de paix sociale

Si paix sociale signifie l'absence de conflits, l'absence de rivalités, la prépondérance de la négociation, l'art du compromis, la capacité et le désir d'accepter certains échanges contre certains bénéfices, il faut admettre que ni les expériences de participation au Québec, ni dans aucun pays, ne se sont avérées des modes de paix sociale. En effet, l'observation la moindrement attentive des expériences de participation au Québec permet de constater jusqu'à quel point ces expériences sont sources de tension, sources de conflits, sources de rivalités et constituent souvent le foyer de polarisations (entre les partenaires sociaux) difficiles à dénouer. Dans plusieurs projets examinés, ces tensions et ces conflits ne peuvent être résolus par l'intervention d'un

tiers. Pour se convaincre de la pertinence de la notion de conflits pour examiner les expériences de participation, il suffit de se rappeler les divers moments de l'expérience de Tricofil.

La présence de conflits semble inhérente aux expériences de participation pour deux raisons: la première, c'est qu'une expérience de participation met en présence souvent des objectifs apparemment semblables mais qui, à l'analyse, à l'usage, s'avèrent relativement contradictoires et, deuxièment, en situation de participation, le conflit ne peut pas être réglé par l'intervention de personnes en autorité qui, de leur propre chef, décident de résoudre le conflit. Donc, non seulement les expériences de participation génèrent des conflits mais elles mettent à l'épreuve les critères usuels de résolution des conflits, i.e. la négociation, l'intervention de tiers et l'intervention de l'autorité. Il est bien évident que ces critères s'appliquent moins bien, ceux qui participent à l'expérience doivent élaborer ou définir de nouveaux critères qui serviront à dénouer le conflit. Dans plusieurs cas, les membres du groupe trouvent, inventent des nouveaux critères, i.e. le conflit se résoud cependant par une plus grande créativité.

2. La participation: une décision une fois pour toutes?

Les expériences de participation analysées par les experts montrent que ces expériences sont en évolution, qu'elles changent rapidement, qu'elles se développent dans des directions qui ne sont pas toujours celles imaginées au point de départ. Les expériences de participation ne sont pas des états finis, mais plutôt des états en évolution.

Il semble donc que la participation amène les organisations qui s'y engagent à réviser, à réexaminer continuellement ce dans quoi elles se sont engagées, à revoir le projet qu'elles avaient abordé. Non seulement ces expériences sont en évolution, mais elles évoluent selon une succession de stades difficiles à prévoir. Ce qui a fait dire à certains experts que la participation nous amène dans des sentiers difficilement prévisibles et ce faisant, elle rend désuètes, caduques, toutes formes de prévision ou de planification. Mentionnons au passage que ces observations des experts québécois rejoignent les conclusions qui se dégagent de la littérature. Pour illustrer ce point, on pourrait examiner l'expérience Tembec et celle de Harvey Transport. Dans les deux cas, les entreprises ont suivi un cheminement impossible à prévoir au départ.

De plus, il est intéressant de noter que, dans certains cas, non seulement l'expérience de participation ne s'est pas déroulée comme prévue, mais elle est remise en question à un stade ultérieur. C'est un peu comme si, dans certaines expériences de participation, ceux qui ont été à l'origine du projet de participation forment lentement une nouvelle élite qui, lorsqu'elle est en place, a tendance à se refermer sur elle-même. Dans ce cas, on se trouve à contredire l'essence même du projet de participation, donc à remettre en cause son existence.

3. Participation et égalisation du pouvoir

Lorsque l'on parle de la participation, l'imagerie à laquelle on se réfère, c'est l'égalisation du pouvoir ou l'égalisation de l'influence.

On fait l'hypothèse que s'il y a participation, s'il y a partage de l'influence, soit au niveau de la propriété, soit au niveau de la gestion, soit au niveau des résultats, il y aura nécessairement égalisation du pouvoir entre les différents partenaires.

Les différentes expériences québécoises, particulièrement les cas Mono-Lino, Tapis Elite et les Industries Saguenay, indiquent qu'il est utopique de penser que, parce qu'il y a participation, il y aura nécessairement égalisation du pouvoir entre les acteurs d'une organisation sociale. Certaines analyses ont démontré que les expériences de participation permettaient à de nouveaux leaders d'émerger et, sous cet aspect, le pouvoir qu'ils détiennent ne sera pas égal à celui que détiennent les membres du groupe dont ils sont leaders. Pensons au collectif créé chez Métallurgie Pelchat, chez R.A. Lajoie et chez Pylonex.

De plus, d'autres expériences, particulièrement celles du secteur public, montrent que la participation amène souvent l'émergence d'un groupe de technocrates. Ces derniers établissent lentement, mais sûrement, une base de pouvoir strictement parallèle par rapport à celui de ceux qui avaient conçu le projet au départ. Il est clair que le pouvoir des technocrates et le pouvoir des usagers en particulier sont loin d'être égaux. Peu importe le moyen utilisé, il apparaît virtuellement impossible d'arriver à une égalisation du pouvoir des usagers et de celui des technocrates. Il semble qu'il faille vivre avec

des pouvoirs parallèles, pouvoirs qui, de temps en temps s'équilibrent, de temps en temps balancent d'un côté ou de l'autre en faveur de l'un des deux sous-groupes.

L'expérience des entreprises privées ou coopératives indique que la présence d'une participation des acteurs ne diminue pas le pouvoir qu'exercent les gestionnaires de ces entreprises. Ce n'est pas parce que l'entreprise permet une participation à la propriété, à la gestion et aux résultats que, par le fait même, les gestionnaires de cette entreprise se retrouvent tout à coup sans aucun pouvoir et sans aucune capacité d'exercer de l'influence sur l'organisation. Ce n'est pas non plus parce qu'il y a des sociétaires qui prennent en main certaines responsabilités que les gestionnaires des entreprises coopératives sont placés dans une situation où le pouvoir des deux partenaires est égal. Bien au contraire, il semble que le pouvoir détenu à la fois par les sociétaires et celui détenu par les gestionnaires ne sont pas de facto égalisés et qu'il faille vivre avec deux bases de pouvoir différentes qui s'équilibrent ou se déséquilibrent selon la situation.

Cette problématique des rapports de pouvoir entre les différents partenaires est rendue évidente lorsque l'on prend l'exemple d'une coopérative dans laquelle il y a des coopérateurs, des sociétaires, des gestionnaires non-sociétaires et des employés syndiqués non-sociétaires. Il est bien évident que le caractère participatif de l'entreprise coopérative reste protégé dans ces expériences, mais que le pouvoir entre les trois sous-groupes est loin d'être égalisé en vertu du fait qu'il y a participation.

4. Participation et forme d'entreprise

Plusieurs affirment que la participation n'est pas possible dans toutes les entreprises étant donné la structure de propriété ou la structure de gestion. Si l'on examine attentivement les expériences québécoises, on est forcé d'admettre qu'il est faux de dire qu'une forme juridique particulière se prête ou ne se prête pas à la participation. En effet, les experts[1] consultés nous ont relaté des expériences de participation dans le secteur coopératif, dans le secteur privé, dans le secteur para-public. De plus, ils nous ont également décrit des expériences nouvelles dans lesquelles les formes de propriété étaient ajustées par rapport à des problématiques contemporaines ou des problématiques spécifiques auxquelles faisait face un groupe en particulier. En conséquence, il faut admettre que la participation n'est pas limitée à une forme d'entreprise particulière. Il est accepté que certaines formes de propriété facilitent un genre de participation, mais il ne faut pas conclure que la forme de propriété est un indice de la présence ou de l'absence de participation. Il arrive en effet que l'on retrouve autant de participation à la propriété, à la gestion et aux résultats dans des entreprises dites privées que dans des coopératives; dans des petites entreprises ou dans des entreprises de grande taille.

---

1. Les personnes consultées sont J. Lussier, J. Godbout, F. Gagnon, G. Tarrab, M. Boisvert et B. Tremblay. Les rapports de ces experts apparaissent dans le document "La participation dans l'entreprise au Québec" du CPDQ.

5. La participation et le "know how"

Souvent, on a prétendu que la participation constituait ou mettait en présence un réservoir d'énergie capable de permettre à des individus ou à des groupes de passer à travers les difficultés les plus difficiles. D'où la présence de l'hypothèse que, grâce à la participation, on peut se passer de compétences spécialisées. Il semblerait, selon cette hypothèse, que la participation a en elle-même la capacité de générer ou d'amener dans les organisations les compétences dont on peut avoir besoin. Les expériences québécoises nous indiquent que le savoir-faire, le "know how" ne peut pas être remplacé par des expériences de participation. Donc, la participation d'individus qui ne connaissent rien à une problématique à laquelle ils s'adressent n'est pas une garantie de succès. La participation est plutôt une réponse, un mode d'approche par rapport à une réalité, mais elle est loin de se substituer au savoir, à la compétence distinctive, au savoir-faire. Toute démarche, n'utilisant pas le "know how" est coûteuse et vouée à l'échec dès le point de départ.

6. La participation et la vie sociale

Certains croient que la participation d'un individu peut se limiter au seul secteur du travail. L'analyse des expériences québécoises montre que la participation dans un secteur de la vie d'un citoyen est liée à la participation dans l'ensemble de la vie de la collectivité. En effet, on constate que les personnes actives au niveau

de la création d'une forme nouvelle d'entreprise participent aussi à la vie de la collectivité. De plus, l'examen des expériences de participation, surtout dans le secteur scolaire, nous amène à constater que la participation n'est significative dans un secteur de la vie sociale d'une collectivité que si elle correspond à un besoin clairement ressenti par les individus de ce secteur de la collectivité.

La participation émergera probablement dans une organisation si les membres de celle-ci ont l'occasion de prendre une part plus active à la vie de leur collectivité. Il est donc normal de penser que l'esprit des mécanismes imposés par le législateur au Québec dans le secteur de la langue de travail auront, tôt ou tard, des répercussions au niveau de la gestion de l'entreprise en ce qu'ils inciteront les individus à prendre une part plus active à la vie de leur entreprise et ce faisant, créeront (jusqu'à un certain point) "un besoin de participation" plus grand à la vie de l'entreprise. On peut donc dire que si une société valorise la participation dans un secteur de la vie, elle sera nécessairement, tôt ou tard, entraînée à valoriser la participation dans les autres secteurs de la vie sociale. C'est pourquoi certains spécialistes soutiennent que l'avenir des sociétés industrielles avancées repose en bonne partie sur la participation accrue des travailleurs à l'entreprise et sur la participation des citoyens à l'ensemble de la société.

7. La participation et la qualité de vie au travail

Il semble que les expériences de participation à la gestion, surtout dans la grande entreprise, entraînent une meilleure satisfaction, une meilleure collaboration et une meilleure communication. Dans ce sens,

certains experts soutiennent que la participation à la gestion entraîne en général un meilleur climat de vie dans l'entreprise. Les experts ne nous ont pas cependant indiqué le lien entre un meilleur climat et la productivité ou le rendement. De plus, ils ne savent pas si ce résultat serait le même en période de récession économique. Sans en avoir vérifié les limites, cette littérature, ce mode d'approche postulent que normalement une entreprise dans laquelle le climat est favorable est une entreprise où le rendement et la production seront plus élevés.

Par opposition, certains chercheurs (particulièrement ceux de la gauche) ont indiqué que l'entreprise qui proposait la participation à la gestion ne cherchait pas à augmenter le rendement, mais à récupérer les travailleurs ou les gestionnaires, c'est-à-dire les forcer, en utilisant la participation, à adhérer aux normes et aux valeurs représentées ou symbolisées par l'organisation ou le "système". Le plus bel exemple de cette argumentation se retrouve dans Le monde ouvrier de Jeanne Ferrier (1982) dont le sous-titre est: "Qualité de vie au travail, un cadeau empoisonné". En résumé, la participation semble améliorer la qualité de la vie dans l'entreprise mais il reste des doutes sérieux en regard de cette question.

8. Participation et disparition du syndicat

Souvent, on pense qu'une bonne expérience de participation fera disparaître, tôt ou tard, le syndicat. Toutes les expériences de participation décrites par les experts consultés montrent que le syndicat ne disparaît pas avec les expériences de participation. Bien au contraire,

les expériences de participation amènent le syndicat (tout comme la direction ou les propriétaires) à réajuster son rôle, à le réexaminer en fonction de la réalité nouvelle, mais il reste présent et il demeure un acteur important dans la vie de l'entreprise. Dans certains cas, pensons à Tembec et à Pylonex, on nous a même montré que, loin de disparaître, le syndicat élargissait sa surface d'action. C'est comme si la participation, sous une forme ou sous une autre, permettait au Syndicat de s'aventurer sur des sentiers étrangers jusqu'à maintenant. Dès lors, il faut admettre qu'il est faux de penser que l'on va pouvoir diminuer l'influence des syndicats en proposant ou en incitant les entreprises à s'engager sur la voie de la participation. Dans un avenir prévisible, ce n'est pas une hypothèse que l'on peut documenter; c'est une fantaisie, un rêve qui semble encore en quête de réalité.

9. Participation et disparition de la structure d'autorité

Dans le même sens que la disparition des syndicats, que l'égalisation du pouvoir, plusieurs croient que les expériences de participation amèneront la disparition des structures d'autorité. On croit que les expériences de participation enverront aux oubliettes la nécessité d'avoir une ou des personnes qui exercent l'autorité, qui commandent. Dans toutes les expériences décrites devant nous, il n'y en a aucune où la structure d'autorité s'est évaporée. Dans certains cas, des chercheurs ont montré que la structure était remise en question, mais celle-ci était éventuellement rétablie d'une façon ou d'une autre.

Il semble donc que les expériences de participation ne fassent pas disparaître la nécessité d'exercer une forme ou une autre d'autorité; ce qui change fondamentalement, c'est le fait de devoir

rendre des comptes aux membres, aux sociétaires ou aux usagers. Pour paraphaser certains spécialistes, nous pouvons affirmer que les expériences de participation sont susceptibles de maximiser les dimensions politiques de l'exercice de l'autorité aux dépens des dimensions d'expertise et de compétence. En effet, l'analyse de plusieurs expériences québécoises nous amène à admettre que la dimension politique prend un rôle, une place extrêmement significative, extrêmement importante. C'est encore plus évident dans le cas des expériences collectives comme par exemple certaines coopératives de bois.

10. Les expériences de participation et les lois

Au Québec, on a souvent prétendu que la loi était le véhicule par excellence pour introduire une plus grande participation dans les entreprises. Les exemples les plus clairs et les plus récents sont sans doute la Loi 101 et la Loi 117.

Plusieurs des experts consultés ont porté à notre attention l'effet encadrant mais souvent limitatif de la législation québécoise. Ainsi, on nous a montré que la Loi du crédit agricole empêchait plusieurs projets de participation de s'articuler parce qu'elle postulait la présence d'un seul acteur. Dans le même sens, on a montré que la Loi de l'impôt rendait difficiles les mutations d'entreprise d'une forme particulière vers une autre. Ainsi, on a noté qu'il était autrefois difficile, pour une entreprise privée, de se changer en entreprise coopérative (ou inversement) étant donné les contraintes de la Loi de l'impôt, bien qu'il faille

admettre que la nouvelle Loi sur les coopératives semble devoir considérablement amélioré cette question. Bref, les expériences de participation semblent facilitées par certaines lois alors qu'elles sont limitées par d'autres.

11. Participation et subventions

Plusieurs ont prétendu que s'il y avait de la participation au Québec, c'est parce que le gouvernement avait décidé d'accorder des subventions liées à la présence d'une forme de participation dans l'entreprise.

Cette affirmation peut être documentée par l'analyse de certaines expériences supportées par le programme OSE[1]. Par ailleurs, à l'examen de l'ensemble des expériences de participation au Québec, il faut admettre qu'il est faux de prétendre que s'il y a de la participation dans les entreprises québécoises, c'est à cause des programmes de subventions. Rappelons que toutes les expériences de gestion participative par les objectifs ont été tentées par des entreprises qui ne recevaient aucune subvention de la part du gouvernement. Dans le même sens, plusieurs expériences de participation n'ont jamais reçu de subventions de la part du gouvernement. Bell Canada et Norwick Perron n'ont pas attendu de subventions de l'Etat avant d'offrir à leurs employés d'acheter des actions.

---

1. Nous référons particulièrement au volet IV.

Cependant, il y a quelques cas, et ce ne sont pas les expériences les plus importantes de participation au Québec, où l'expérience de participation a vécu grâce au support direct de l'Etat. Pensons à Tricofil, par exemple.

12. Participation et probabilité d'échec de l'entreprise

Certains prétendent que les entreprises dans lesquelles se développent des mécanismes de participation sont des entreprises dans lesquelles la probabilité d'échec est beaucoup plus grande. Cette conclusion que certains véhiculent prend sa racine dans des expériences très particulières de participation. L'échec de Tricofil est venu alimenter cette conclusion. L'étude de Carmelle Benoit[1] montre que cette conclusion est erronée, car pour plusieurs expériences de participation (et plusieurs années), les entreprises enregistrent des profits.

Par ailleurs, on a vu des expériences articulées autour de la protection d'un emploi rencontrer des difficultés majeures. Dans de telles expériences, il n'est pas surprenant de constater des difficultés car si l'ancien propriétaire a décidé de fermer l'entreprise, c'est parce que le secteur était, pour lui, très peu rentable. Les employés qui décident de s'aventurer dans une expérience dite participative devront tôt ou tard faire face aux mêmes difficultés que rencontrait l'ancien propriétaire. C'est dans ce sens que l'on justifiera l'assertion voulant que l'expérience de participation augmente la

1. BENOIT, Carmelle, Op. cit. p. 50 à 59.

probabilité d'échec. A l'analyse des expériences de participation, il est loin de démontrer que ces expériences ont augmenté la probabilité d'échec des entreprises; il est même possible d'argumenter exactement le contraire.

Généralement, il ne s'agit pas tellement de considérer la probabilité d'échec qui augmente mais un effort de l'entreprise de juxtaposer ou de faire coexister d'autres critères d'évaluation de son activité. Ainsi, dans certains cas de fermeture d'usine, on a vu apparaître des expériences participatives dans lesquelles les employés cherchaient collectivement à sauver leur emploi. Ce qu'il est important de noter, c'est que la décision de sauver l'emploi a souvent pris la préséance sur des critères de fonctionnement usuels, i.e. les critères économiques. Dans ces expériences de participation, il faut bien prendre garde, lors de l'évaluation, de mettre l'un à côté de l'autre les critères économiques usuels et ce critère jugé absolu par les employés de l'entreprise, celui de sauvegarder leur emploi.

Sur cette question, le Comité estime qu'il faut être prudent lorsqu'on essaie d'évaluer la rentabilité d'un projet de participation. Les expériences semblent démontrer que les preuves de rentabilité à priori ou à posteriori changent peu l'évaluation des projets. C'est un peu comme si l'évaluation reposait sur d'autres critères, sur d'autres dimensions. C'est peut-être le sens profond qu'il faut donner au document du Conseil du patronat "La participation! D'abord, une question de comportement".[1]

---

1. La participation! D'abord, une question de comportement. Le Conseil du patronat du Québec, février 1974.

CHAPITRE 4

DEFINITION DE LA PARTICIPATION SELON LE COMITE

Pour les fins de ses travaux, le Comité propose la définition suivante de la participation: "la participation, c'est l'acte de prendre part, par divers moyens, à la vie des organisations avec lesquelles on transige". Suite à cette définition, la question de la participation peut être scindée en deux sous-questions auxquelles il est possible de répondre et sur lesquelles des éclairages différents peuvent être apportés.

Le premier sous-ensemble de questions s'articule autour de "prendre part à la vie des organisations": prendre part à quoi dans la vie de cette organisation? Le Comité a identifié quatre façons de prendre part à la vie d'une organisation.

a) Le fait de travailler pour une organisation signifie, par définition, une participation à l'entreprise (via son travail personnel).

b) La participation peut s'accompagner d'une forme de distribution des surplus (profits et trop-perçus); à ce moment-là, on parlera de participation aux résultats de l'entreprise.

c) La participation aux résultats peut découler de la possession d'une partie ou de la totalité du capital de l'entreprise; on parlera alors de la participation à la propriété.

d) Sans considérer la forme de propriété, les travailleurs peuvent participer aux décisions relatives au fonctionnement de l'entreprise, il s'agira alors d'une participation à la gestion. Dans ce dernier cas, il s'agira de la présence des membres d'une organisation dans les différentes unités ou comités mis en place pour assurer la marche de l'organisation.

Dans ses travaux, le Comité entreprise-participation a décidé d'éliminer le premier type de participation car il lui apparaît que ce type de participation est un peu tautologique lorsqu'on s'adresse à la participation dans l'entreprise. Le Comité juge qu'il n'est pas pertinent de définir la participation en tenant compte de la dichotomie "ceux qui travaillent dans l'entreprise et ceux qui n'y travaillent pas". En fait, le Comité veut restreindre sa réflexion aux travailleurs d'une entreprise et aux propriétaires-actionnaires de cette entreprise. Il a choisi de restreindre son champ de réflexion aux liens avec les employés (i.e. les travailleurs, les cadres qui ont un emploi régulier) et les actionnaires (i.e. ceux qui possèdent l'entreprise). La problématique de la participation des usagers n'en est donc pas une qui retient particulièrement son attention, sauf à certains moments, le Comité voudrait voir si on peut s'en inspirer pour réfléchir à la participation dans les entreprises.

Le deuxième sous-ensemble de questions auxquelles on peut s'adresser porte sur les mécanismes mis en place pour prendre part à la gestion, à la propriété ou aux résultats. Il s'agit au fait de

demander quels sont les moyens susceptibles de favoriser une participation des individus à la gestion, à la propriété et aux résultats. Ce sous-ensemble de questions nous amènerait alors à examiner les différentes alternatives qui ont été proposées pour s'assurer qu'il y a des moyens appropriés pour permettre aux individus de prendre effectivement part à la gestion, à la propriété et aux résultats. Le chapitre 5 présentera les choix suggérés en regard de ce sous-ensemble de questions.

En résumé, le Comité définit la participation comme la capacité réelle de partager la propriété, la gestion et les résultats de l'activité d'une entreprise. Donc la participation dans une entreprise se reconnaîtra à la présence simultanée de ces trois éléments. La coexistence de ces trois dimensions est le point de mire qu'il faut utiliser pour évaluer les expériences de participation.

Dans un document de réflexion sur l'expérience de Tricofil, le syndicaliste Jean-Guy Frenette[1] définit la participation comme:

> "L'exercice d'un contrôle direct et formel des travailleurs par voie de délégation du pouvoir à leurs représentants élus sur l'organisation, la production et la gestion du milieu de travail".[1]

---

1. FRENETTE, Jean-Guy, Commentaires sur les expériences québécoises de participation ouvrière, Miméo, 17 avril 1977, p. 2.

La définition retenue par le Comité s'éloigne de celle proposée par Frenette[1] en distinguant clairement les dimensions qui sont objets de participation (la propriété, la gestion et les résultats) et les mécanismes mis en place pour permettre effectivement une participation.

On pourrait procéder à une analyse avantages-désavantages de la participation. Le Comité estime qu'une telle analyse est importante mais il croit que le choix ne doit pas se faire en fonction de ces analyses car, à son avis, ce n'est pas une démonstration rationnelle qui tranchera le débat, comme l'indiquait si clairement le document du Conseil du patronat de 1974: "La participation? D'abord, une question de comportement". Par ailleurs, le Comité estime que le fait de devenir participative n'est pas une raison suffisante pour amener l'entreprise à se soustraire à l'excellence de son rôle d'agent économique dans un secteur donné.

1. FRENETTE, Jean-Guy, Commentaires sur les expériences québécoises de participation ouvrière, Miméo, 17 avril 1977, p. 2.

CHAPITRE 5

LA PARTICIPATION DES EMPLOYES DANS L'ENTREPRISE

- Le modèle développé par le Comité -

A l'ouverture du congrès des relations industrielles de 1977, Laurent Bélanger disait:

> "L'idée de participation ou "démocratie industrielle n'est pas nouvelle, tout le monde peut facilement en convenir, mais l'intérêt sans précédent qu'on y porte actuellement revêt à lui seul un caractère de nouveauté".[1]

> "Sous le titre "Au-delà de la négociation collective... la participation", on veut traduire cette espèce d'écartèlement intérieur, de tiraillement, d'ambivalence que génère le phénomène de la participation à la gestion dans un contexte de relations de travail qui continue à s'articuler fortement autour de la négociation collective".[2]

---

1. BELANGER, L., "Au-delà de la négociation collective... la participation", Participation et négociation collective, Département des relations industrielles, Les Presses de l'Université Laval, Québec, 1977, pp. 127-138.

2. Ibidem, p. 8.

Et pour conclure ce même congrès, Jacques Couture disait:

> "L'intérêt pour la participation n'est plus, de nos jours, l'apanage de quelques idéologues écolés ou de certains idéalistes non écoutés. Bien au contraire, l'attrait de la participation est généralisé (...) Le concept de participation est devenu l'interrogation sinon la revendication d'une bonne partie des éléments de la société".[1]

La participation au Québec et dans le monde pourrait être analysée à partir du schéma des mouvements sociaux. Une telle analyse permettrait de mettre en évidence que la question de la participation correspond à des attentes, des aspirations de plusieurs citoyens des pays industrialisés. On peut chercher à minimiser l'importance du phénomène mais tôt ou tard, il faudra admettre que la question de la participation est importante et qu'elle correspond à des attentes significatives; la preuve en est que la France a conçu le rapport Sudreau, l'Angleterre le rapport Bullock, et que l'Allemagne, la Suède, la Norvège, le Danemark ont choisi de légiférer sur cette question. Il semble donc que la question de la participation corresponde à des attentes significatives dans plusieurs pays industrialisés.

---

1. COUTURE, Jacques, "La participation des travailleurs à la gestion a-t-elle un avenir au Québec", Participation et négociation collective, Département des relations industrielles, Les Presses de l'Université Laval, 1977, pp. 127.

L'avant-propos du document du Conseil du patronat est très clair sur ce sujet:

> "Ce document veut "surtout sensibiliser les employeurs québécois au mouvement contemporain en faveur de la participation des travailleurs dans l'entreprise. Un mouvement auquel l'Amérique du Nord n'échappera sûrement pas".[1]

Le phénomène a pris, au Québec comme ailleurs, des formes très diverses mais dans tous les cas, il semble que la question de la participation est apparue pour plusieurs citoyens comme une façon privilégiée d'exprimer leurs aspirations en regard du type de milieu de travail dans lequel ils voulaient oeuvrer.

Il se dégage des chapitres précédents que le mouvement est significativement présent au Québec. Devant cette situation, le Comité avait le choix de proposer aux entreprises et aux travailleurs d'essayer de rester en marge du mouvement car plusieurs interrogations ne sont pas résolues, soit de développer un mode d'approche qui permette de s'inscrire dans le mouvement. Il est apparu clairement aux membres du Comité que le Québec devait développer

---

1. Conseil du patronat du Québec, "La participation? D'abord, une question de comportement", février 1974.

une approche qui tienne compte de ses pratiques en matière de gestion des entreprises et de relations de travail, approche permettant aux expériences de participation de s'épanouir.

Le Comité a choisi de développer une approche selon laquelle toute participation, pour être significative, doit englober une participation à la propriété, une participation à la gestion et une participation aux résultats. Répétons que c'est la coexistence de ces trois volets qui devrait marquer la forme de participation que la société québécoise veut encadrer. Il est clair que cette prise de position n'épuisera pas toutes les expériences de participation mais elle précise la direction retenue. Bref, le Comité estime que le mot participation doit englober participation à la propriété, aux résultats et à la gestion.

Ce chapitre présente les choix fondamentaux qui devraient garantir, de l'avis du Comité, une participation réelle à la propriété, à la gestion et aux résultats. Pour clarifier ces derniers, nous les avons regroupés en trois parties: d'abord, un retour sur la nécessité ou non d'augmenter la participation dans les entreprises; puis, une identification des divers partenaires de la participation et un examen de leur rôle; finalement, la mise sur pied de mécanismes susceptibles de permettre de s'engager sur le chemin de la participation.

1. Doit-il y avoir plus de participation dans l'entreprise? Oui, mais il ne faut pas forcer les entreprises à devenir participatives.

Est-il souhaitable ou nécessaire qu'il y ait plus de participation dans l'entreprise québécoise? Peu importe la définition que l'on donne à "participation", il faut se poser cette question au départ. Il s'agit en fait d'une question diagnostique qui traduit très clairement la position que l'on prend en regard de la participation. L'examen de la littérature et la lecture attentive des commentaires fournis par les experts[1] nous ramènent à deux conclusions possibles en regard de cette question diagnostique.

D'une part, il y a certains individus qui soutiennent normativement qu'il faut qu'il y ait plus de participation dans les entreprises québécoises. Les arguments qui justifient une telle position sont basés sur la nécessité de redéfinir le rôle et la place des travailleurs dans les milieux de travail; sur l'évolution des régimes de relations de travail qui ont prévalu dans les pays industrialisés, sur les mutations de la société industrielle particulièrement en ce qui concerne l'information et le partage des responsabilités. Pour justifier davantage cette position normative, on se réfère à l'Allemagne, à la Suède, à la Hollande, à l'Angleterre et dans certains cas à la France.

---

1. Ceux consultés par le Comité.

D'autre part, certains s'opposent à cette conclusion au nom du pluralisme et en mettant en doute les prémices d'une telle position normative. On soutient alors qu'il ne faut pas chercher à enfermer les entreprises québécoises dans une seule forme et dans un seul modèle. L'évolution de la société ne justifie pas de proposer une forme d'organisation plutôt qu'une autre, mais elle suggère une multiplicité de formes d'organisation tant au plan des structures qu'au plan des modalités d'expression de cette multiplicité. Ce qui importe, c'est de retrouver (dans une société évoluée) la coexistence de plusieurs formes d'entreprise et de plusieurs modalités d'expression de la participation dans chacune de ces formes d'entreprise.

En se basant sur cet argument, une position pragmatique se dégage et elle peut être articulée de la façon suivante: les entreprises devraient pouvoir choisir librement de tenter des expériences de participation; de plus, les modalités d'expression de ces expériences de participation pourraient varier à l'infini, il faut les limiter à un seul modèle. A l'extrême, cette approche s'oppose à toute tentative cherchant à embrigader, à encercler ou à limiter la variété et l'étendue des expériences dites participatives ou autres et nous amène à répondre qu'il ne faut pas pousser la participation dans l'entreprise.

En fait, le Comité doit choisir entre ces deux approches. Est-ce qu'il se range du côté d'une approche normative qui voudrait forcer les entreprises à intégrer dans leur mode de fonctionnement des principes participatifs? Si le Comité choisissait cette voie, il lui faudrait proposer une loi forçant les entreprises à respecter les principes de l'entreprise participative. Est-ce que le Comité favorise plutôt une approche empirique qui supporterait les expériences de participation tout en laissant les entreprises libres de choisir la forme qu'elles préfèrent?

Après avoir longuement discuté, le Comité a décidé de ne pas favoriser une approche normative, donc il ne désire pas que l'on impose une loi, car il estime que les études et les expériences de participation ne nous permettent pas de supporter une telle démarche.[1] Il lui apparaît beaucoup plus important d'encourager la diversité des expériences de participation de façon à ce que chaque expérience respecte les problèmes et les exigences des secteurs industriels. Le Comité reconnaît cependant que ces expériences ne doivent pas représenter des dangers, des risques qui sont hors du contrôle ou du bon vouloir des membres de ces organisations.

---

1. Certains juristes prétendent d'ailleurs qu'une telle loi serait non constitutionnelle.

En bref, le Comité estime qu'il n'est pas souhaitable pour l'Etat de forcer les entreprises à devenir participatives. Le Comité est d'avis qu'il appartient aux employés, aux cadres et aux actionnaires d'une entreprise de décider ensemble ce qui est bon pour eux. Etant donné la grande diversité des entreprises et des contextes particuliers dans lesquels elles évoluent, il est impossible de forcer la main à quiconque pour qu'il participe s'il ne perçoit pas d'avantages, pour lui, à s'engager dans une telle démarche.

Cependant, les membres sont conscients que les expériences de participation sont présentes au Québec et qu'elles sont relativement nombreuses lorsque l'on inclut, sous le mot participation, toutes les formes ou les visages auxquels nous avons référé au début de ce rapport. De plus, le Comité reconnaît que plusieurs entreprises, employés, ou syndicats sont actuellement tentés de s'engager dans des expériences de participation et il juge qu'il serait souhaitable de clarifier, au point de départ, certaines règles du jeu. Le Comité favorise donc un cadre dans lequel on pourra actualiser et symboliser de façon très nette la décision de s'engager ou de ne pas s'engager dans des expériences participatives. L'objectif d'un tel cadre est de protéger les partenaires des projets de participation tout en respectant le choix de ceux qui refusent de tels projets.

2. La participation des salariés et des cadres

Si l'on veut proposer un modèle qui permettrait l'existence d'expériences de participation à l'intérieur des entreprises, il faut tout de suite identifier les acteurs auxquels on se réfère lorsque l'on parle de la participation de l'entreprise.

Pour certains experts, parler de la participation à la vie de l'entreprise, c'est se référer automatiquement aux employés syndiqués. On postule que si l'on veut augmenter la participation dans l'entreprise, il faut augmenter la participation des employés syndiqués.

D'autres se demandent si l'argument utilisé pour les employés syndiqués ne devrait pas aussi être utilisé pour les cadres. Ils justifient leur point de vue en invoquant des études faites par le C.D.E. qui montrent que les cadres se plaignent de façon significative de leur absence de participation à la vie de l'entreprise. La conclusion des deux études du C.D.E.[1] avait d'ailleurs fait sursauter plusieurs propriétaires d'entreprises: ils n'avaient jamais songé à l'hypothèse que leurs cadres croyaient ne pas participer suffisamment à la vie de l'entreprise. Ces propriétaires croyaient, comme toute la littérature sur la participation et sur

---

1. Centre des dirigeants d'entreprise, Le malaise des cadres, 1976. Centre des dirigeants d'entreprise, Le malaise des cadres, une réévaluation, 1978.

la gestion le laisse penser, que les cadres de l'entreprise prennent part de façon automatique à la gestion (dans un certain nombre de cas aux résultats) et quelquefois à la propriété de l'entreprise.

Pour s'entendre sur les personnes à considérer pour un projet de participation, il faut s'entendre sur les termes. Le Code du travail du Québec définit ainsi le salarié:

> " "SALARIE" - une personne qui travaille pour un employeur moyennant rémunération, cependant ce mot ne comprend pas:
>
> 1. une personne qui, au jugement du commissaire du travail, est employée à titre de gérant, surintendant, contremaître ou représentant de l'employeur dans ses relations avec ses salariés;
>
> 2. un administrateur ou officier d'une corporation, sauf si une personne agit à ce titre à l'égard de son employeur après avoir été désignée par les salariés ou une association accréditée;
>
> 3. un fonctionnaire du gouvernement dont l'emploi est d'un caractère confidentiel au jugement du tribunal du travail ou aux termes d'une entente liant le gouvernement et les associations accréditées, conformément au chapitre VIII de la Loi sur la fonction publique, qui sont parties à une convention collective qui autrement s'appliquerait à ce fonctionnaire; tel est l'emploi d'un conciliateur du ministère du Travail et de la Main-d'oeuvre, d'un agent d'accréditation ou d'un commissaire du travail visé dans la présente loi, d'un membre du personnel du Conseil exécutif, du Conseil du trésor, du Vérificateur

général, du ministère de la Fonction publique, de l'Office du recrutement et de la sélection du personnel de la fonction publique, du Cabinet d'un ministre ou d'un sous-ministre ou d'un membre du personnel qui, dans un ministère ou organisme du gouvernement, fait partie du service du personnel ou d'une direction du personnel".[1]

Comme le relève Dion dans son dictionnaire sur les termes utilisés en relations de travail, cette définition résoud certains problèmes mais elle en crée d'autres, notamment en ce qui regarde les frontières entre les salariés, les employés et les cadres.

Le Code du travail du Québec ne définit pas ce qu'il est communément convenu d'appeler un "cadre", sauf que les exclusions dans la définition d'un salarié correspondent à peu près à une définition. S'inspirant du Code du travail du Québec et de la pratique, Dion propose la définition suivante d'un cadre:

"Les employés attachés à une organisation qui sont appelés par leur fonction à prendre des décisions ou à fournir des conseils susceptibles d'exercer une action sur l'évolution, la marche ou l'avenir de cette organisation".[2]

---

1. Code du travail du Québec, septembre 1979, p. 10

2. DION, Gérard, Dictionnaire canadien des relations de travail, Presses de l'Université Laval, 1976, p. 47.

S'inspirant de ces définitions, le Comité a convenu de retenir la définition de salarié proposée par le Code du travail et d'appeler "cadre" le personnel de gestion, d'administration d'une entreprise et tous ceux qui doivent travailler en proche collaboration de ces derniers ou qui agissent au nom de l'employeur. Dans l'esprit du Comité, un actionnaire est un individu qui détient des actions d'une entreprise. Dans ses travaux, le Comité utilisera le mot actionnaire pour désigner ceux qui détiennent une portion significative du capital-actions. Le salarié qui détiendrait quelques parts sera considéré comme un salarié, le cadre qui détient quelques parts est condiséré comme un cadre mais le cadre supérieur qui détient 60% du capital-actions (donc un propriétaire qui travaille pour son entreprise) est considéré comme actionnaire et non comme cadre. Le mot "employé" sera utilisé pour désigner l'ensemble des personnes, cadres ou salariés, qui sont à l'emploi d'une entreprise. Dans la suite du texte, nous utiliserons ces termes.

Le Comité s'est demandé si le terme "salarié" devait également s'étendre aux employés à la pige, aux employés temporaires, aux surnuméraires, aux contractuels et jusqu'à un certain point, aux traitants. Le Comité soutient que si l'on voulait encourager des expériences de participation susceptibles de réussir, il faut d'abord et avant tout trouver les moyens et les mécanismes qui permettront aux employés permanents, réguliers, qui constituent le corps de l'entreprise, de s'engager, s'ils le désirent, dans un

plan de participation. Il est apparu au Comité que le problème de la participation des pigistes, des surnuméraires, des temporaires et des sous-traitants était un problème très différent de celui de la participation des employés. D'ailleurs, le Comité doute que le problème des pigistes, des temporaires et des surnuméraires puisse être résolu en référence à la participation. Il pourrait être résolu dans un cadre beaucoup plus global qui engloberait autant l'emploi que le non-emploi.

En fait, le Comité fait l'hypothèse que l'intervention au niveau de la participation doit se limiter aux employés réguliers, plein temps[1], qu'ils soient cadres ou salariés. De plus, répétons que le propriétaire, employé de l'entreprise, ainsi que les autres actionnaires importants, également employés de l'entreprise, doivent être assimilés aux propriétaires et non pas aux salariés.

Après une longue discussion, les membres du Comité arrivent à la conclusion que si l'on parle de la participation à la vie de l'entreprise, il faut s'adresser à la participation de deux groupes d'employés: les cadres, d'une part, et les

---

1. Pour les entreprises qui font appel à plusieurs employés réguliers, temps partiel ou saisonniers, il appartiendra à l'entreprise, aux salariés et aux cadres de déterminer l'accessibilité de ces personnes au(x) plan(s) de participation.

salariés, d'autre part. Le Comité reconnaît que les actionnaires de l'entreprise prennent déjà part à la gestion, à la propriété et aux résultats de par l'investissement de leur capital dans cette entreprise. Donc, le Comité soutient que tout projet de participation dans l'entreprise devrait viser à ce que les cadres et les salariés prennent une part plus grande à la gestion, à la propriété et aux résultats de l'entreprise.

Le Comité s'est également demandé s'il fallait développer la participation en créant des mécanismes propres aux salariés et des mécanismes propres aux cadres (non actionnaires). Après discussion, le Comité considère qu'il faut distinguer les mécanismes qui régissent la participation des cadres et des salariés. Cependant, il soutient que les principes qui guident la pratique de la participation doivent être les mêmes pour les cadres et les salariés.

Le Comité croit donc que dans plusieurs entreprises il faut distinguer un plan de participation des cadres et un plan pour les salariés. La nature des rapports de ces deux groupes avec l'entreprise justifie sans doute cette pratique.

En fait, le Comité a opté pour des plans de participation différents pour les deux groupes afin de garantir le respect des intérêts de chacun. Cependant, dans une phase ultérieure, une fusion des plans de participation devrait être envisagée.

Rappelons que les plans doivent respecter les mêmes principes et que l'entreprise doit informer les groupes de ce qu'elle offre à chacun d'entre eux.

3. Comment décider de s'engager dans des projets de participation?

S'engager dans un projet de participation, c'est un choix majeur, un choix stratégique pour l'entreprise. Une telle décision ne peut être prise à la légère et les mécanismes de décision doivent être prévus de façon à respecter les choix de ceux qui vivent dans cette entreprise.

Le Comité a réfléchi à l'expression de la volonté de s'engager dans un plan de participation. En fait, le problème auquel s'est adressé le Comité est le suivant: si l'on admet qu'une entreprise doit adhérer volontairement à un projet de participation, il faut se demander: comment peut-on obtenir, de façon claire, l'expression de la volonté des cadres, des salariés et des propriétaires?

Traduite plus simplement, cette question est la suivante: comment peut-on savoir que l'ensemble des cadres et/ou l'ensemble des salariés veulent s'engager dans un projet de participation et que les propriétaires de l'entreprise sont d'accord?

On pourrait également se demander: est-ce que l'expression de la volonté des salariés devrait se faire par le syndicat, s'il s'agit d'employés syndiqués? Comment obtenir la volonté des cadres car dans bon nombre d'entreprises les cadres ne sont pas syndiqués, ni regroupés dans une association. En fait, il nous faut trouver un mécanisme qui permettrait de savoir si l'ensemble des salariés, des cadres et des propriétaires-actionnaires sont d'accord pour s'engager dans un plan de participation.

A) Vote individuel ou décision du syndicat, de l'association

Il y a deux approches à cette question. La première serait de dire, comme le proposait la première version du plan Biron, qu'il faut que les salariés s'expriment par l'intermédiaire d'un syndicat ou d'une association et la prise de position de ce syndicat, ou de cette association, sera l'expression valide du désir, de la volonté des membres de s'engager dans un projet de participation. Cette orientation peut se défendre mais, à l'analyse, elle soulève beaucoup de problèmes surtout que dans plusieurs entreprises les cadres et les salariés font partie ni d'une association professionnelle, ni d'un syndicat. Faut-il subordonner à l'émergence d'expériences de participation, la création d'un syndicat ou d'une association. Le Comité ne croit pas qu'il faille, via la participation, forcer la syndicalisation des entreprises ou subordonner la participation à la syndicalisation.

La deuxième approche serait une approche inspirée du fonctionnement ordinaire de la société, c'est-à-dire un vote libre, exprimé clairement par les cadres et les salariés. On pourrait alors songer à un mécanisme par lequel tous les employés, individuellement, seraient invités à exprimer leur volonté de s'engager dans un projet de participation à la gestion, à la propriété et aux résultats. Le Comité a choisi de retenir cette approche car c'est celle qui respecte le plus le caractère volontaire du modèle développé et la situation de l'ensemble des cadres et des salariés du Québec.

B) Le degré d'unanimité et les conséquences

Dans l'utilisation du modèle, il faut prendre soin de préciser les conditions du vote libre des cadres et des salariés et les critères utilisés pour parler d'unanimité. De plus, il faut définir au départ l'impact du vote sur ceux qui sont d'opinion minoritaire.

Après de longues discussions et après en avoir évalué les conséquences, le Comité a décidé que l'accès au statut d'entreprise participative se ferait selon le processus suivant:

(1) Dans un premier temps, l'ensemble des employés seraient consultés et un vote des deux tiers (2/3) déterminerait la volonté des employés (donc des cadres et des salariés) d'être régis par le chapitre de la Loi portant sur l'entreprise participative. Ce vote confère donc le droit d'obtenir le statut d'entreprise participative.

(2) Dans un deuxième temps, les propriétaires-actionnaires devraient se prononcer par l'intermédiaire du conseil d'administration.

(3) Dans un troisième temps, il s'agit pour l'entreprise et les cadres ou les salariés d'élaborer les plans de participation. Lorsque les deux tiers (2/3) des membres de chacun des groupes (i.e. des salariés et des cadres supérieurs) ont accepté le projet, ils signent la convention et l'entreprise obtient son statut d'entreprise participative. Si un seul des deux groupes arrive à obtenir l'adhésion des deux tiers (2/3) de ses membres, le statut d'entreprise participative est obtenu, mais l'entente lie l'entreprise et uniquement le groupe qui a obtenu l'adhésion des deux tiers (2/3) de ses membres. Si les deux tiers (2/3) des cadres acceptent alors que les deux tiers (2/3) des salariés (ou vice-versa) refusent, l'entreprise pourrait se prévaloir de la loi proposée par le Comité, à la condition que les propriétaires accentent également. Cependant,

le groupe n'ayant pas atteint les deux-tiers (2/3) se verra offrir la possibilité de réviser, lors d'un deuxième vote, sa décision. Si les deux tiers (2/3) sont alors atteints, le projet est accepté; si les deux tiers (2/3) ne sont pas atteints lors de ce deuxième tour, alors qu'un pourcentage significatif d'individus ont accepté le projet, le Comité encourage les membres de ces entreprises à développer des mécanismes qui permettent d'atteindre la norme des deux tiers (2/3) et à utiliser les dispositions générales de la Loi des compagnies.

Il est évident que ceux qui choisiraient de retarder leur adhésion seraient assujettis aux conditions financières au moment de leur adhésion. Ainsi, si les salariés (ou cadres) refusent d'accepter un plan de participation qui leur aurait permis d'acheter des parts à 5$, ils devraient - 5 ans plus tard - débourser 8$ pour ces parts, si telle est leur valeur au marché à ce moment. La pénalité de ces salariés (ou cadres) sera d'accepter les risques du marché.

Les nouveaux employés (cadres ou salariés) auront l'obligation de participer si leur groupe a accepté le plan de participation. En conséquence, un nouveau cadre ou salarié devrait accepter de participer à la convention de participation tout comme l'ensemble des cadres ou des salariés. On pourrait penser que ce choix est discriminatoire - donc contraire à la charte des droits et libertés - ou qu'il limite sérieusement les possibilités de recrutement. Le Comité rejette l'argument de discrimination, car l'entreprise a choisi de s'engager dans

cette voie et ceux qui veulent y entrer font ce même choix. Reste le problème de la relève et celui de la personne qui n'a pas de capital. Le Comité reconnaît cette situation, mais il estime qu'il s'agit d'une modalité d'adhésion et non d'un obstacle. Ainsi, on peut penser que la personne sans capital accepte des retenues à la source dans le but de se porter acquéreur rapidement de quelques actions, quitte à échelonner sur une plus longue période l'ajustement par rapport aux anciens employés.

Le Comité a choisi d'exiger que les deux tiers (2/3) des membres d'un groupe acceptent un projet de participation comme critère de décision. Le Comité reconnaît que ce critère est très exigeant, mais il estime que la décision de transformer une entreprise en entreprise participative est suffisamment importante pour le justifier. De plus, il croit que ce critère protégera les entreprises contre les expériences mal planifiées ou les modes auxquels sont confrontées les entreprises à diverses époques de leur existence.

Par ailleurs, comme le seuil des deux tiers (2/3) est très exigeant, ce seuil lie cependant tous les membres du groupe qui l'ont atteint. Ainsi, si les deux tiers (2/3) des salariés acceptent d'acheter du capital-actions de leur entreprise, tous les salariés doivent en acheter. Le Comité a choisi un seuil exigeant qui contraint tous les membres d'un groupe de façon à éviter les inconvénients inhérents au fait que le groupe des salariés soit composé de deux types de personnes: celles qui achètent du capital-actions et celles qui n'en achètent pas.

C) Rôle du syndicat ou de l'association de cadres

S'il existe un syndicat, ce dernier devrait organiser le vote initial de ses membres et, par la suite, se limiter à son rôle traditionnel de défense des intérêts des salariés. En tant que partenaires dans un projet de participation, les salariés seraient représentés et encadrés par un collectif, un organisme distinct du syndicat, (par exemple une compagnie de gestion possédée par les salariés ou par un "holding trust", la détention en fidéocommis des actions, une entreprise coopérative conformément aux modifications récentes de la Loi des coopératives). L'utilisation d'un collectif rend plus facile le fait que dans le type de participation envisagé par le Comité, les salariés acceptent de devenir co-entrepreneurs et, par conséquent, partager les risques de l'entreprise donc, sa valeur, ses bénéfices et ses pertes.

Dans un tel contexte, ce n'est pas le rôle du syndicat de représenter les travailleurs comme co-entrepreneurs. Cette fonction devrait être exercée par une compagnie de gestion et le syndicat devrait continuer d'être agent négociateur pour l'ensemble des conditions de travail.

D) Accord des propriétaires et du groupe des cadres ou de celui des salariés

Revenons sur la question fondamentale de savoir si les trois partenaires - les propriétaires-actionnaires, les cadres et les salariés -

doivent être tous les trois d'accord et solidaires de la décision de s'engager ou de ne pas s'engager dans un projet de participation. Il apparaît aux yeux du Comité que, dans chacune des entreprises qui désire s'engager dans la participation, il serait souhaitable que les propriétaires-actionnaires, les salariés, les cadres soient tous les trois d'accord pour s'engager dans un plan de participation. L'accord des propriétaires-actionnaires est essentiel, sinon il est impossible de penser à une participation à la propriété.

En ce qui concerne les cadres et les salariés, le Comité convient que le vote des deux tiers (2/3) de l'ensemble de ceux-ci rend l'entreprise participative. Si l'un des deux groupes ne peut finaliser une entente avec l'employeur et les deux tiers (2/3) de ses membres, alors l'autre groupe qui aura réussi à le faire qualifiera l'entreprise comme participative.

Cependant, au cours des discussions ou des négociations, l'entreprise devra faire part des propositions (ou des ententes) offertes à chacun des groupes. Le Comité croit qu'il faut éviter que l'entreprise élabore des ententes avec un groupe aux dépens de l'autre groupe. La meilleure façon de se protéger contre ce risque, c'est encore de rendre publique, pour l'autre groupe, l'entente qui s'élabore avec l'entreprise.

On peut se demander s'il est acceptable socialement de ne pas s'engager dans un projet de participation si la très grande majorité des salariés et des cadres le veulent et que les propriétaires le refusent. Le Comité estime qu'il s'agit là d'un problème que l'entreprise doit résoudre et son choix (celui de l'entreprise), face à ce problème, doit représenter ou symboliser l'orientation de cette entreprise face à la participation. Le Comité est convaincu que l'entreprise doit elle-même régler cette question car, à son avis, on ne participe pas si l'on est forcé de participer, on participe si on le veut. La décision de participer est en soi une décision pro-active et non pas une décision imposée. Les expériences dans le secteur public suggèrent la plus grande prudence dans la voie de la participation imposée par le législateur ou les autres partenaires économiques d'une entreprise.

E) Pour mettre fin à un plan de participation

Comment mettre fin à un plan de participation? Comment se retirer d'un plan? Le Comité croit que l'entreprise pourrait mettre fin à un plan lorsque:

(1) Les propriétaires-actionnaires veulent mettre fin au plan

ou

(2) Les deux tiers (2/3) des salariés et/ou les deux tiers (2/3) des cadres veulent (séparément s'il y a deux plans de participation) se retirer du plan.

Dans tous les cas, un avis d'un an doit être donné aux salariés, aux cadres et aux propriétaires. A la fin de cette période, l'entreprise met fin au plan et perd son statut d'entreprise participative.

Si le groupe des salariés veut se retirer et que le groupe des cadres veut continuer (ou vice-versa), ce groupe doit obtenir le consentement des deux tiers (2/3) de ses membres et donner un avis d'un an à l'autre groupe et à l'entreprise.

On pourrait s'objecter à l'avis d'un an. Le Comité croit qu'il faut imposer un tel délai pour éviter que des retraits nâtifs menacent la santé financière d'une entreprise ou qu'un retrait précipité ne soit une raison à prise de profits aux dépens des autres partenaires.

F) La propriété du capital

Reste le principe de la propriété du capital. Dans la société québécoise, il y a trois pratiques à cet égard. D'une part, les actionnaires des entreprises peuvent être des individus mais leur participation sera fonction de la proportion du capital détenu; d'autre part, l'entreprise peut être détenue par des sociétaires qui peuvent détenir autant de parts qu'ils le désirent mais leur participation restera basée sur le principe une personne - un vote, la formule coopérative. Dans

certains autres cas, le capital est détenu par des groupes qui agissent au nom de membres, ces derniers ayant confié des mandats précis à cet effet. L'exemple le plus clair est celui des compagnies de gestion de portefeuilles qui détiennent des parts dans plusieurs entreprises mais les individus ne sont propriétaires que de la compagnie de gestion de portefeuilles. En fait, ces pratiques nous amènent à nous interroger sur qui doit détenir les actions des individus ou des groupes?

Le Comité croit que les actions de l'entreprise devraient être détenues par des compagnies de gestion ou des collectifs qui, eux, seraient possédés par les salariés et/ou les cadres selon le cas. Les salariés ou les cadres pourraient décider de se réunir en un seul collectif ou de former deux entités séparées. L'existence d'un collectif rend plus facile la participation car elle permet de régler tous les problèmes de mouvement de main-d'oeuvre. De plus, cette compagnie de gestion pourrait recevoir les subventions de l'Etat, si ce dernier décidait de supporter directement ces expériences, et elle pourrait emprunter à un taux préférentiel (comme le font les agriculteurs par exemple) pour se porter acquéreur de capital-actions au nom des salariés et/ou des cadres.

Pour terminer, résumons le processus d'accession au statut d'entreprise participative:

(1) L'ensemble des employés seraient invités à exprimer par vote leur volonté de rendre leur entreprise participative. Si les deux tiers

(2/3) des employés acceptent le projet, l'entreprise pourrait accéder au statut d'entreprise participative à condition que les propriétaires acceptent aussi.

(2) L'entreprise devient participative avec le groupe (les groupes) qui a (ont) accepté aux deux tiers (2/3) de ses membres d'adhérer au plan de participation. Dans ce cas, les membres de ce (ces) groupe (s) sont alors liés par les ententes de participation. Si l'un ou l'autre des deux groupes ne parvient pas à finaliser le processus d'adhésion de la part des deux tiers (2/3) de ses membres, ce groupe n'est pas lié par l'entente de participation, peu importe ce qui arrive à l'autre groupe.

(3) Après expérience, les employés d'une entreprise (salariés et cadres) peuvent choisir de fusionner en un seul leurs deux plans de participation.

(4) Les cadres et les salariés doivent se créer un (des) collectif (s), de préférence une compagnie de gestion, pour détenir les actions et agir en leur nom à l'intérieur de la convention de participation. Le Comité pense qu'il est préférable que les syndicats, après avoir joué le rôle d'initiateurs, évitent de devenir le collectif des salariés.

(5) L'entreprise se doit d'informer les groupes de ce qu'elle envisage avec chacun d'entre eux.

CHAPITRE 6

RECOMMANDATIONS DU COMITE

Le Comité entreprise-participation recommande d'ajouter une partie 1B à la Loi des compagnies, dont le titre serait "Loi des entreprises de participation".

Cette loi devrait respecter les principes et les caractéristiques suivants:

1. Etre une loi qui régit des entreprises qui le veulent pour une durée initiale de 5 ans. Après cette période, il y aurait reconduction tacite à moins qu'une des parties décide de se retirer. Dans ce cas, il faut donner un pré-avis d'un an aux parties concernées, au M.I.F.C. et autres ministères si nécessaire.

2. Préciser que l'entreprise sera régie par cette partie 1B si les actionnaires [1] expriment, de façon ouverte, leur désir de se faire régir par ce chapitre de la Loi des compagnies et si les deux tiers (2/3) des employés acceptent de s'engager dans cette voie.

3. Exiger que les groupes de cadres et de salariés obtiennent l'adhésion des deux tiers (2/3) de leurs membres au plan de participation finalisé par chacun des groupes.

---

1. En ce qui concerne les actionnaires, l'expression de leur décision serait faite par le conseil d'administration (ou ce qui en tient lieu), c'est-à-dire une résolution dûment votée du conseil d'administration indiquerait que l'entreprise veut être régie par la partie 1B.

4. Imposer que les actionnaires soient d'accord et au moins un autre groupe soit aussi d'accord (i.e. les salariés ou les cadres).

5. Exiger, une fois que les trois partenaires (ou deux des trois) ont exprimé leur désir formel d'être régis par la nouvelle partie 1B de la Loi des compagnies, que le "collectif" des salariés et/ou celui des cadres signent avec l'entreprise une convention de participation semblable à celle que signent les actionnaires de plusieurs entreprises au Québec.

Sujette au contenu de la partie 1B, cette convention (entre le collectif des salariés et/ou des cadres de l'entreprise) devrait couvrir, entre autres, les points suivants:

a) le nombre d'actions émises par année et le nombre d'années pour lesquelles il y aura des émissions d'actions;
b) le type d'actions qui seront émises;
c) le mode d'évaluation des actions;
d) le nombre de postes au conseil d'administration au-delà de ceux prévus à l'item 7;
e) les modalités d'exercice du vote cumulatif le cas échéant;
f) le partage des résultats;
g) l'achat et la vente des actions et les modalités de paiement dans le cas de retrait de cette partie 1B;
h) les cas de promotion ou de démotion surtout lorsqu'une personne devient salariée ou cadre (ou vice versa);

i) l'information (fréquence et contenu) qui sera divulguée aux partenaires de la participation.

Il est bien entendu que la formulation de ces ententes est laissée à la négociation entre les parties mais le Comité suggère à ces dernières de consulter le texte sur le droit des actionnaires minoritaires avant d'aller trop loin dans cette négociation.

Ces conventions deviendraient les contrats qui expriment les ententes auxquelles en sont venus les partenaires d'une entreprise. Elles serviraient à arbitrer tous les cas qui y sont prévus, les autres étant décidés par les mécanismes usuels de décision dans l'entreprise. Encore une fois, il ne s'agit pas d'une convention entre un travailleur et un employeur mais d'une convention entre des co-entrepreneurs dans une même entreprise et, de ce fait, les conventions doivent refléter cet esprit.

6. Exiger également que chacun des collectifs (celui des salariés et/ou celui des cadres) signe avec ses membres une convention portant sur au moins les points suivants:

(1) Les règles qui arbitrent l'entrée et la sortie du "collectif" dans les cas de recrutement d'un nouvel employé, d'un départ, d'un décès, d'une retraite, d'une démotion.

(2) Les modalités d'exercice du droit de préemption.

(3) Les principes régissant le choix des administrateurs de ce collectif.

(4) Les modalités régissant le choix des porte-paroles au conseil d'administration.

(5) La répartition des résultats entre les membres du collectif, i.e. les règles régissant l'utilisation des profits (ou des pertes) du collectif: partage à parts égales et partage selon les actions, capitalisation, etc.

7. S'assurer que chaque groupe qui a signé une convention de participation détienne au moins un (1) siège au conseil d'administration, i.e. un (1) siège pour les cadres et un (1) siège pour les salariés, si les deux groupes ont accepté le plan de participation.

8. Exiger que les cadres et les salariés se portent acquéreurs des actions dégagées à chaque année par le trésor de la compagnie pour les fins de la (des) convention(s). Les cadres ou les salariés ne pourraient accéder au conseil d'administration pour occuper les sièges prévus par la convention de participation avant d'avoir acquis au moins 80% ou plus des actions disponibles pour leur groupe, l'année de départ.

Problèmes d'application de cette loi

Que faire s'il y a une multiplicité de syndicats dans l'entreprise? Dans ce rapport, les mots syndicat ou association sont ici utilisés pour représenter l'ensemble des syndicats, associations accréditées ou associations d'une entreprise et non pas chacun de ceux-ci pris individuellement. Donc, il appartient aux syndicats de décider du mode d'expression de leur volonté commune.

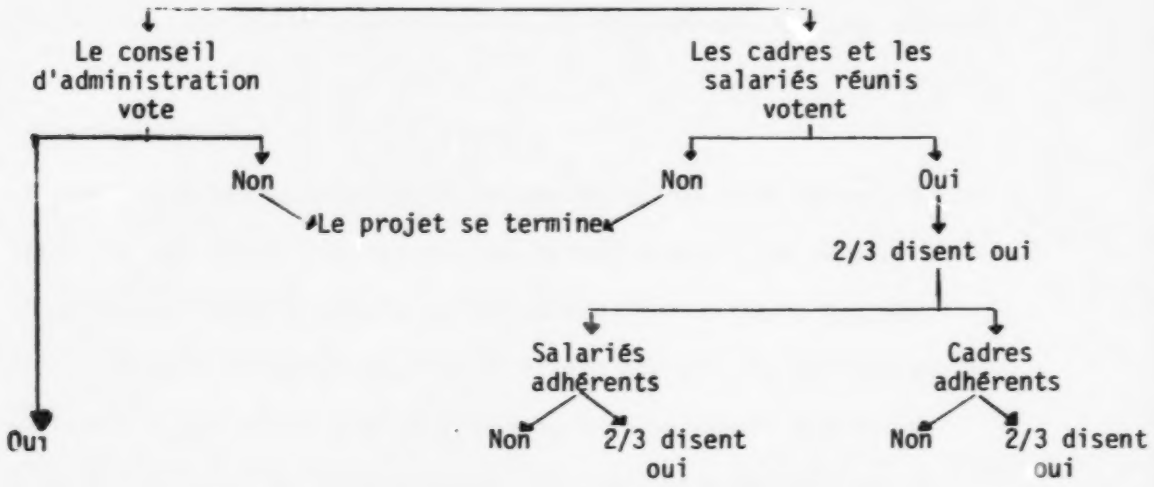
Dans le cas où une multinationale ou une entreprise à plusieurs unités administratives (ou usines) (ainsi que ses salariés et/ou ses cadres) déciderait de s'engager dans la voie de la participation proposée par le Comité, des entreprises différentes pourraient être imaginées pour chacune des unités administratives de façon à ce qu'il y ait des propriétaires, des salariés et des cadres. Dans ce cas, chaque unité deviendrait une quasi-firme et pourrait faire l'objet d'ententes comme pour les autres entreprises. Le Comité reconnaît que cette solution présente quelques difficultés mais elles lui apparaissent moindres que la marginalisation des entreprises multinationales.

RESUME

Le modèle proposé par le Comité pourrait être présenté de la façon suivante:

Entreprise à capital-actions ordinaire

Veut-on devenir une entreprise de participation?



2 oui ou plus = le conseil d'administration + le groupe de salariés et/ou celui des cadres

↓

Signature d'une convention de participation entre les propriétaires et le "collectif" des cadres et/ou les salariés.

↓

Signature d'une convention de participation entre "le collectif" des cadres et/ou des salariés et leurs membres

↓

Statut "d'entreprise de participation" pour 5 ans

↓

. Tacite reconduction

. Retrait: dans ce cas, il faut aviser les autres partenaires un an à l'avance.

CONCLUSION

Ce rapport présente le modèle d'entreprise de participation que propose le Comité entreprise-participation du Conseil de planification et de développement du Québec (CPDQ). Ce modèle représente une série de choix parmi toutes les avenues considérées par le Comité. Le Comité estime que ses choix représentent le meilleur compromis auquel il est possible d'arriver dans les circonstances actuelles pour élaborer un modèle de participation adéquat pour le contexte québécois.

A la fin de son mandat, le Comité tient à souligner encore une fois que la participation aura plus de chances de réussir, de porter des fruits si les entreprises, les employés et les cadres s'engagent librement dans cette voie. De plus, il répète, qu'à son avis, un plan de participation dans l'entreprise doit assurer une participation à la propriété, une participation à la gestion et une participation aux résultats. La coexistence de ces trois éléments semble la seule garantie que les expériences de participation seront significatives.

Le Comité croit que ce type de participation est possible si tous les membres sont correctement informés des activités de l'entreprise. Il n'était pas dans le mandat du Comité de se prononcer sur la divulgation des informations par les entreprises, mais les membres estiment que les expériences de participation s'accompagnent en amont et/ou en aval d'expériences du partage de l'information.

Il est clair que la présence de salariés et de cadres au conseil d'administration permettra un accès plus grand à l'information et créera en même temps un désir d'information. Cet accès à l'information permet aux partenaires d'un plan de participation d'identifier les nouveaux besoins de formation. Ainsi, plusieurs projets de participation ont conduit à la mise sur pied de cours visant à montrer aux employés comment interpréter un budget et les états financiers d'une entreprise. Bref, pour qu'une entreprise qui valorise la participation fonctionne bien, il faut que l'information circule en respectant une éthique appropriée, car il est clair que tout ne peut pas être généralement distribué sans que l'entreprise s'expose à certains risques au moins face à ses concurrents.

Dans ce rapport, le Comité a élaboré un projet d'entreprise de participation en ayant comme point de référence les entreprises existantes et en opération. Dans les cas d'une entreprise nouvellement créée, on pourrait accorder le statut d'entreprise de participation si les principes en sont respectés.

En terminant, on peut se demander si le gouvernement devrait encourager par des subventions les entreprises à s'engager dans la voie proposée par le Comité. Le Comité estime que le choix d'accorder des subventions à un type d'entreprise plutôt qu'à un autre relève des choix politiques que chaque gouvernement doit faire. Cependant, il propose que les subventions gouvernementales aux expériences de participation soient seulement accessibles aux entreprises qui se sont au moins

conformées aux modalités prévues dans la loi de l'entreprise participative.

Par ailleurs, le Comité croit que le gouvernement devrait accorder aux entreprises de participation les avantages fiscaux qu'il a déjà accordés à des projets semblables. Il serait intéressant de permettre aux entreprises de participation de se prévaloir des dispositions de la loi et des règlements régissant les SODEQ, des régimes d'épargne-actions.

ANNEXE I

DROIT DES ACTIONNAIRES MINORITAIRES

La protection des actionnaires minoritaires est un aspect du droit corporatif qui prend de plus en plus d'importance. Cette question s'inscrit en effet dans le contexte d'une modernisation du droit touchant plusieurs domaines: protection du consommateur, droits fondamentaux, accès à la justice, information du public, etc.

Dans l'ensemble, des moyens de protection adéquats se retrouvent déjà présents dans notre système juridique et corporatif au niveau des disparités entre les différentes juridictions (fédéral-provinces), au niveau de l'abondance de moyens, au niveau des différences de mise en oeuvre, au niveau de la méconnaissance de la part des minoritaires de leurs droits, et au niveau des moyens financiers requis pour les utiliser.

Il n'y a aucun doute que dans l'état actuel du droit, la loi fédérale (L.S.C.C.)* offre de bien meilleures possibilités que la loi québécoise. Même si la L.S.C.C. accorde aux administrateurs et dirigeants des pouvoirs très étendus au niveau de la gestion et de la conduite des affaires des sociétés, elle contient également plusieurs règles nouvelles permettant de remédier à de nombreux abus et préjudices dont les actionnaires minoritaires pouvaient antérieurement être victimes. La nouvelle loi permet ainsi aux entreprises de conduire leurs affaires de façon souple et efficace tout en protégeant les minoritaires; elle

---

* Loi des sociétés commerciales canadiennes.

reconcilie les pouvoirs, devoirs et responsabilités des administrateurs et de la société commerciale avec les droits et intérêts des actionnaires minoritaires. Ceux-ci sont en mesure de jouer un rôle certain dans bon nombre d'opérations susceptibles d'interventions accrues de la part des tribunaux dans l'administration de la société et prendre avantage de leurs pouvoirs de contrôle et de surveillance.

La L.S.C.C. contient en effet 37 articles différents où on prévoit la possibilité d'intervention judiciaire. Ainsi, les pouvoirs étendus conférés à la Cour supérieure viennent dans une très grande mesure annuler les effets de la cause Foss v Harbotte (1843) Hare 461, qui assujettissait les droits des actionnaires minoritaires à la règle de la majorité.

L'actionnaire minoritaire dispose donc grâce à la L.S.C.C., malgré quelques lourdeurs et imperfections, d'un cadre juridique efficace et adéquat, en autant qu'il en connaisse l'existence, lui permettant, s'il veut bien s'en donner la peine, d'assurer la protection de ses droits et intérêts. Ainsi, l'actionnaire minoritaire peut avoir maintenant accès à des mécanismes d'informations adéquats; se réserver certaines responsabilités et un plus grand contrôle grâce à la convention unanime; se porter dissident dans la plupart des cas de modifications fondamentales à la structure et recevoir la juste valeur marchande de ses actions; instituer des actions dérivées; prendre des recours civils ou administratifs; soumettre des propositions d'amendement aux statuts ou règlements de la société.

Sous la Loi des compagnies du Québec, la position des actionnaires minoritaires est plus fragile que sous la L.S.C.C. La modernisation qui a aussi touché la L.C.Q. n'a permis que très peu d'amélioration au niveau de la protection des minoritaires. La L.C.Q.* ne contient pas de dispositions statutaires spécifiques permettant une protection générale et minimale. Elle n'organise pas les recours en cas d'abus contre les minoritaires, comme le fait la L.S.C.C. aux arts. 231 et ss. Certaines dispositions de la L.C.Q. et de la Loi sur les valeurs mobilières, visant certains cas particuliers et s'adressant aux actionnaires, pourront également être utilisées par les minoritaires pour faire valoir leurs droits, mais ces mesures demeurent générales et limitées.

Les principales dispositions de la L.C.Q. sont:

- l'accès aux renseignements
- le droit de faire inspecter les affaires de la Cie
- la nomination d'un vérificateur à la demande d'un actionnaire
- la convocation d'assemblée (assemblée spéciale ou assemblée dans le cadre d'un compromis)
- la dissidence dans un cas de "take-over"
- la divulgation de renseignements financiers
- la publication des rapports d'initiés
- le droit de vote dans les cas de changements importants (modifications de structures)
- la convention unanime des actionnaires.

---

* Loi des Compagnies au Québec.

En plus des moyens statutaires, les minoritaires auront également la possibilité de recourir aux tribunaux pour se prévaloir du pouvoir de surveillance et de contrôle de la Cour supérieure (art 33 C.P.C.).

Toutes ces possibilités de protection sont minimales et nettement insuffisantes si on les compare avec la législation fédérale.

Il ne fait donc aucun doute que du point de vue des actionnaires minoritaires l'incorporation sous une charte fédérale apparaît plus avantageuse. Il faut mentionner cependant que la loi provinciale est actuellement sous révision et que des améliorations à ce chapitre sont prévisibles.

Il est également possible sous la loi provinciale d'augmenter les droits disponibles aux minoritaires. Ceci est réalisable en ajoutant aux statuts ou règlements des dispositions à cet effet. On peut également augmenter ces droits par une utilisation adéquate des conventions d'actionnaires, ou d'une convention unanime d'actionnaires. Il serait théoriquement possible d'obtenir par de tels mécanismes une protection égale ou supérieure à celle de la L.S.C.C. sous plusieurs aspects.

En dernière analyse, nous concluons que la protection des actionnaires minoritaires ne dépendra pas tant des moyens mis à leur disposition mais de la mesure où ils auront connaissance de leurs droits, de leur degré d'organisation et de leur intérêt à suivre les affaires de la compagnie. Ainsi, lorsque cela sera possible, une simple représentation au niveau du conseil d'administration, de préférence par une

personne expérimentée ou un spécialiste, sera une meilleure garantie pour les minoritaires que toutes les dispositions statutaires réunies.

ANNEXE II

BIBLIOGRAPHIE

ABRAHAMSSON, Bengt, Bureaucracy or Participation: the Logic of Organization, Introduction by Morris Janowitz, Beverly Hills, Calif., Sage Publications, 1977, 240 p.

ADIZES, Ichak, BORGESES, E.M., Self-Management: New Dimensions to Democracy, Santa Barbara: Clio Press, 1975.

AGUREN, S., EDGRAN, J., Des usines différentes: pour une nouvelle théorie des systèmes de prise de décision, ANACT, 1981

AHLIN, J.E., SVENSSON, J.P., "New Technology in Mechanical Engineering Industry: How Can Workers Gain Control?", Economic and Industrial Democracy, vol. 1, no 4, Nov. 1980, pp. 487-522

AMERICAN FRIENDS SERVICE COMMITTEE, Democratizing the Workplace: From Job Enrichment to Worker's Control, Cambridge, Mass., 1973.

AMERICAN PRODUCTIVITY CENTER, Productivity Incentive Workshop, Workind Papers, 1980.

ANTON, Frank R., Worker Participation: Prescription for Industrial Change, Calgary, 1980.

ARBOSE, J., Is Worker Democracy Working in Scandinavia?", Industrial Participation, Spring 1980, no 570, pp. 26-31.

ARSHAM, F.W., "Excellent Market Seen in Pension/Profit Sharing Market", National Underwriter (Life ed.) 80 (September 18, 1978): 8

ASHBURN, Anderson, "Devising Real Incentives for Productivity", American Machinist, June 1978, pp. 115-130.

ASARD, Erik, "Employee Participation in Sweden, 1971-1979: The Issue of Economic Democracy", Economic and Industrial Democracy, vol. 1, no 3, Aug. 1980, pp. 371-394.

BANK, John, "La participation en Grande-Bretagne; le rapport Bullock; les "employés-administrateurs" peut-être une réalité bientôt en Grande-Bretagne", Gazette du travail 77, mai 1977, pp. 190-199.

BANNON, Sharleen, "Co-Determination Question in Canada - Some Feedback", Labour Gazette 76, Déc 1976, pp. 661-666.

BANNON, Sharleen, "La cogestion discutée aux colloques de Barrie et d'Ottawa" Gazette du travail 77, janv. 1977, pp. 20-26.

BARKIN, Solomon, "Labor Participation: a Way to Industrial Democracy, Industrial Relations, Vol 33, no 3, 1978, pp. 391-403.

BATT, William, WEINBERG, Edgar, "Labor-Management Cooperation Today", Harvard Business Review, no 56, 1978, pp. 96-104.

BAUM, D.J., "Profit Sharing and Pension Plans in Canada, Profile in Action: a Melding of Int rest", Texas International Law Forum, no 6, Winter 1971, p. 165.

BEEBOWER, G.L., BERGSTROM, G.L., "Performance Analysis of Pension and Profit-Sharing Portfolios", Financial Analysis Journal, vol. 33, May 1977, pp. 31-32.

BELANGER, L, "Au-delà de la négociation collective ... la participation", Participation et négociation collective, Département des relations industrielles, Les Presses de l'Université Laval, Québec, 1977, pp. 127-138.

BELISLE, Richard, Profil-type des coopératives ouvrières de production et organisations assimilables au Québec, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Montréal, mars 1980, 239 p.

BELL, D. Wallace, Financial Participation: Wages, Profit Sharing and Employees Shareholding, London: Industrial Participation Association, 1973.

BELL, D. Wallace, "Profit Sharing and Employee Shareholding - The Importance of Getting it Rignt", Industrial Participation 561, Summer 1977, pp. 9-12.

BELL, D. Wallace, "Profit Sharing and Productivity Plans", Industrial Participation, 1977-78 (Winter), pp. 3-9.

BELLAS, C.J., Industrial Democracy and the Worker owned Firm: A Study of Twenty-One Plywood Companies in the Pacific Northwest, New York, Praeger, 1972.

BENOIT, Carmelle, "La participation ouvrière à l'entreprise au Québec", Marché du travail, Vol. 3, numéro 4, avril 1982, pp. 50 à 59.

BERHOLD, M., "Linear Profit-Sharing Incentives", Quarterly Journal of Economics 85, August 1971, pp. 460-482.

BERNSTEIN, Paul, Democratization of the Workplace, Ohio, Kent State University Press, 1977.

BERSNTEIN, Paul, "Necessary Elements for Effective Worker Participation in Decision Making", Journal of Economic Issues, vol. 10, no 2, June 1976, p. 490.

BETTELHEIM, Charles, Revolution culturelle et organisation industrielle en Chine, Paris, François Maspero, 1975, 153p.

BEVELLO, George C., Implementing Self Management in the United States, New York, 1975.

BLACKMAN, Irving, "Choosing Pension or Profit-Sharing Plans - What to Look for When Selecting a Plan for a Client", Taxation for Accountants 15, Sept. 1975, pp. 148-152.

BLASI, Joseph, The Communal Future: The Kibbutz and the Utopian Dilemma, Philadelphia, Norwood Editions, 1978.

BLUMBERG, Paul, Industrial Democracy: The Sociology of Participation, New York, Schocken Books, 1968.

BOHR, K., "Une expérience européenne de participation: la cogestion allemande", Participation et négociation collective, Département des relations industrielles, Les Presses de l'Université Laval, Québec, 1977, pp. 25-36.

BOISVERT, Maurice, "La participation - Réflexions personnelles et remarques", La participation dans l'entreprise au Québec, C.P.D.Q., Collection Etudes et recherches, août 1981, pp. 149-186.

BOISVERT, Maurice, La qualité de la vie au travail: regards sur l'expérience québécoise, Agence d'Arc, Montréal, 1980, 461 p.

BOSWELL, Jonathan, "Social Cooperation in Economic Systems - A Business History Approach", Review of Social Economy, vol. 38, no 2, Oct. 1980, pp. 155-178.

BOUVIN, Ake, "New Swedish Legislation on Democracy at the Workplace", International Labour Review 115, Mars 1977, pp. 131-143.

BRITISH INSTITUTE OF MANAGEMENT, Industrial Democracy: Some Implications for Management: an Exploratory Study, London, 1968, 52 p.

BROSSARD, Michel, "Les syndicats nord-américains et les groupes semi-autonomes de production", Gestion, vol. 6, no 1, février 1981, pp. 9-13.

BRUYN, S.T., SMOKOVITS, L.W., "A Theoretical Framework for Studying Worker Participation: The Psychosocial Contract", Review of Social Economy, Vol. 38, no 1, April 1979, pp. 1-24.

BULLOCK, R.J., ROSS, T.L., The Meaning and Measurement of Organizational Productivity, East Lansing, Michigan State University, Scanlon Plan Association, 1976.

BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL, La participation des travailleurs aux décisions dans l'entreprise, Genève, 1981, 215 p.

BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL, La collaboration dans l'industrie: travailleurs, employeurs, pouvoirs publics, Genève, 1951, 252 p.

BURNS, T.R., KARLSSON, L.E. (eds.), Work and Power, London, Lage, 1979.

BUSINESS WEEK, "Stonewalling Plant Democracy", March 28, 1978, pp. 78-81.

BUSINESS WEEK, "A look at the Workers You'll See in the Eighties", June 26, 1978.

BUSINESS WEEK "Embattled Unions Strike Back at Management, Dec. 4, 1978, pp. 54-69.

BUSINESS WEEK, "The New Industrial Relations", May 11, 1981, pp. 84-98 (special report).

CANADA DEPT. OF LABOUR, Economics and Research Branch, The Hayes - DanaScanlon Plan, a Case Study, Ottawa, nd.

CANTIN, Denis, "Le partage des profits", La transformation de l'entreprise et du travail, 10e colloque de relations industrielles, 1979, Université de Montréal, 1980, pp. 64-67.

CARBY-HALL, J.R., Worker Participation in Europe, London, Croomhelm, 1977.

CARNOY, Martin, SHEARER, Derek, Economic Democracy: The Challenge of the 1980's, White Plain, N.Y., M.E. Sharpe, 1980.

CASSIDY, Bryan, Workers on the Board: a Study in Employee Participation, London, Conservative Political Centre, 1973, 24 p.

CAULKIN, S., "Sharing the Profits", Management Today, August 1975, pp. 58-61.

CENTRALE DES SYNDICATS DEMOCRATIQUES, La réorganisation des méthodes de travail dans l'entreprise, 4e congrès, 13-16 juin 1979, 31 p.

CENTRE DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE, Le malaise des cadres, 1976.

CENTRE DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE, Le malaise des cadres: une réévaluation, 1978.

CENTRE DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE, Relations du travail - Nouvelles orientations, Les Editions Quinze, Montréal, 1978, 150 p.

CENTRE DE RECHERCHE ET DE STATISTIQUES SUR LE MARCHE DU TRAVAIL, Conditions de travail contenues dans les conventions collectives au Québec - 1980, Ministère du Travail et de la Main-d'oeuvre, 1981, 190 p.

CHARTRAND, Maurice, "Capital et travail à égalité ou presque", Commerce 79, Fév. 1977, pp. 8-12 ff.

CHAUVEY, Daniel, Autogestion, Préfacé par Edmond Maire, Paris, Editions du Seuil, 1970, 253 p.

CHELL, Elizabeth, COX Derek, "Worker Directors and Collective Bargaining", Industrial Relations Journal, vol. 10, no 3, Autumn 1979, pp. 25-31.

CHIPLIN, Brian et al., Can Workers Manage? Post-Bullock Essays in the Economics of the Inter-Relationships between Ownership, Control and Risk-Taking in Industry, with Special Reference to Participation by Employees, London, England, Institute of Economic Affairs, 1977, 112 p.

CLARK, Jon, "Concentrated Action in the Federal Republic of Germany", British Journal of Industrial Relations, July 1979, p. 242 ff.

CLEGG, Hugh Armstrong, A New Approach to Industrial Democracy, Oxford, Blackwell, 1960, 140 p.

COATES, Ken, TOPHAM, Anthony, Industrial Democracy in Great Britain: A Book of Readings and Witnesses for Workers'Control, London, Macgibbon & Kee 1968, 431 p.

COATES, Ken, TOPHAM, Anthony, The New Unionism: The Case for Workers'Control, London, Owen, 1972, 250 p.

COHEN, A, GADON, H., MICONTIS, G., Decision Making in Firms: The Impact of Non-Economics Factors", Journal of Economics Issues, no 2, 1976, pp. 242-259.

COHEN, L., "The Structures of Workers' Decisions", Journal of Economic Issues, no 2, 1976, p. 521.

COLEMAN, R.J., "Employee Participation in the U.S. Enterprise", British Journal of Industrial Relations, July 1978, pp. 175-194.

COLLETI, Jérôme, Profit-Sharing and Employee Attitudes: A Case of the Deferred Profit-Sharing Program at Motorola, Madison, Center for the Study of Productivity Motivation, Graduate School of Business, University of Wisconsin, n.d.

COMMISSION DES COMMUNAUTES EUROPEENNES, Participation des travailleurs et structure des sociétés dans la Communauté européenne, Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes, 1975, 111 p.

CONFERENCE ON INDUSTRIAL DEMOCRACY, Toronto, 1970, Industrial Democracy and Canadian Labour, 2d ed., Montreal, Black Rose Books, 1970, 71 p.

CONGRES DES RELATIONS INDUSTRIELLES DE L'UNIVERSITE LAVAL, 32e QUEBEC, 1977, Participation et négociation collective: travaux du congrès, Québec, Presses de l'université Laval, 1977, 145 p.

CONNAGHAN, Charles J., Partnership or Marriage of Convenience?, Ottawa Labour Canada, 1976, 102 p.

CONNAGHAN, C., "Co-Determinism - A Partial Answer to Good Labour Relations", Ottawa, Labour Gazette, aug. 1976, p. 405.

CONNOCK, Michael, "Les ouvriers-partons de Yougoslavie", Problèmes économiques, no 1480, juil. 1976, pp. 17-22.

CONSEIL DU PATRONAT, La participation? D'abord une question de comportement, février 1974.

CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME, Syndicalisation: droit à acquérir, outil à conquérir, Etude sur les travailleuses non syndiquées au Québec, 1981, 275 p.

CONSEIL DE PLANIFICATION ET DE DEVELOPPEMENT DU QUEBEC, La participation dans l'entreprise au Québec, Coll. Etudes et recherches, Août 1981, 275 p.

COTE, André C., "Les incidences juridiques de la participation des employés à la gestion de l'entreprise", Participation et négociation collective, Département des relations industrielles, Les Presses de l'Université Laval, Québec, 1977, pp. 93-104.

COTE, Marcel, TEGA, Vasile, La démocratie industrielle, Agence d'Arc, Montréal, 1980, 518 p.

COTTRELL, A., "On Industrial Democracy", Challenge, no 20, (6) 1978, pp. 58-59.

COUTURE, Jacques, "La participation des travailleurs à la gestion a-t-elle un avenir au Québec?", Participation et négociation collective, Département des relations industrielles, Les Presses de l'Université Laval, Québec, 1977, pp. 127-138.

COX, Robert, "La participation: considérations sur la signification des expériences européennes", Participation et négociation collective, Département des relations industrielles, Les Presses de l'Université Laval, Québec, 1977, pp. 37-51.

CRISPO, John H., Industrial Democracy in Western Europe: A North American Perspective, Toronto, McGraw-Hill Ryerson, 1978, 181 p.

CZARNECKI, Edgar R., "Effect of Profit-Sharing Plans on Union Organizing Efforts", Personnel Journal 49, Sept. 1970, pp. 763-773.

DAVID, Marcel, La participation des travailleurs à la gestion des entreprises privées dans les principaux pays d'Europe occidentale, Paris, Dalloz, 1954, 249 p.

DAVIES, R.J., "Industrial Democracy in Europe and Its Relevance for Canada: A Critical Review", excerpt form forthcoming book A New Role for Labour: Industrial Democracy Today, Labour Gazette 78, Apr. 1978, pp. 133-138.

DAVIES, T.J., "Added Value Plan in GKN Lincoln Electric", Industrial Participation, 1977-78, Winter, pp. 18-24.

DELAMOTTE, Yves, "La transformation de l'entreprise et du travail dans les sociétés industrialisées", La transformation de l'entreprise et du travail, 10e colloque de relations industrielles, 1979, Université de Montréal, 1980, pp. 10-18.

DERBER, Milton, The American Idea of Industrial Democracy, 1865-1965, Urbana Ill. University of Illinois Press, 1970.

DESVIGNES, Michel, Demain, la participation: au-delà du capitalisme et du marxisme, Préface de Philippe de Saint-Robert, Paris, Plon, 1977, 351 p.

DICKMAN, Bernard A., "Three Basic Profit Sharing Plans...", Benefits Canada, Supplement of Office Equipment and Methods, June 1976, p. 17.

DICKSON, P., Work Revolution U.K., Allen and Unwin, 1977.

DIEKMAN, B.D. and B.L. METZGER EDS., Profit Sharing: The Industrial Adrenalin, Toronto, Institute of Profit Sharing, Evanston, Illinois, Profit Sharing Research Foundation, 1975.

DION, Gérard, Dictionnaire canadien des relations de travail, Presses de l'Université Laval, 1976, p. 47.

DION, Gérard, SOLASSE, Bernard, "Participation and enterprise", Industrial Relations 23, oct. 1968, pp. 544-552.

DOIG, John, "Tembec, Byers, Vag, postes: la cogestion est un fait accompli", Gazette du travail 77, juin 1977, pp. 259-264.

DOW, J.R., "Codetermination in Industry: Why Are They Saying All Those Good Things About It?", University of Toronto Faculty Of Law Review 35, Winter 1977, pp. 217-237.

DUFOUR, Ghislain, "Pourquoi la co-gestion paritaire, style allement, n'est pas importable au Canada?", Gazette du travail 76, nov. 1976, pp. 578-586.

DUPUIS, Jean-Pierre, "OSE... mais pas trop", Possibles, vol. 4, no 3-4, printemps/été 1980, pp. 57-70.

ECONOMIES ET SOCIETES, La participation (II), Genève, Librairie Droz, 1971, pp. 2051-2360.

EDWARDS, Richard C., Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century, New York, Basic Books, 1979.

EIDEM, Rolf, OHMAN, Berndt, Economic Democracy Through Wage-Earner Funds, Stockholm, Arbetslivscentrum, 1979.

ELLIOTT, John, "Employee Profit Sharing Anticipated in Britain", World of Work Report 3, April 1978, pp. 34-35.

ELLIOTT, J., Conflic or Cooperation? The Growth of Industrial Democracy, U.K. Kogan Press, 1978.

EMERY, F., Qu'est-ce que la cogestion? Système allemand. Et en France?, Paris, Editions techniques et économiques, 1969, 131 p.

EMPLOYEE PARTICIPATION AND COMPANY REFORM, A Report on the Participating Members and Young Leaders Meetings, Paris, Atlantic Institute for International Affairs, 1976, 77 p.

EWING, David W., BANKS, Pamela, "Participative Management at Work - An Interview with John F. Donnelly", Harvard Business Review, Jan.-Feb. 1977, pp. 117-127.

FACINGER, Stuart D., "Pension Plans Vs Profit Sharing Programs", Compensation Review 5, no 3, 1973, pp. 13-17.

FAVRE, Christian, "La participation prouve sa flexibilité au Québec et dans le reste du monde", Productividées, vol. 1, no 5, déc. 1980/janv. 1981, p. 3.

FAXEN, K.O., "Does Employees Participation in Decision Making Contribute to Change and Growth, American Economic Review 68, no 2, 1978, pp. 131-134.

FEIN, Mitchell, "Let's Return to MDW For Incentives", Industrial Engineering, Jan. 1979, pp. 34-37.

FEIN, Mitchell, "Restoring the Incentive to Wage Incentive Plans", The Conference Board Record, Nov. 1972, pp. 17-21.

FEIN, Mitchell, "Wage Incentive Plans", Industrial Engineering Handbook, edited by Harold B. Maynard, New York, McGraw-Hill, 1971, Section 6-2.

FEIN, Mitchell, "Improving Productivity Sharing", Conference Board Record 13, July 1976, pp. 44-49.

FINANCIAL TIMES, "Calculating Contributions to Profit-Sharing Plans", 65, March 7, 1977, p. 25.

FELIX, Vernet, "L'actionnariat ouvrier - Le cas de Normick Perron Inc.", La transformation de l'entreprise et du travail, 10e colloque de relations industrielles 1979, Université de Montréal, 1980, pp. 61-63.

FOY, Nancy, GADON, Herman, "Worker Participation: Contraste in Three Countries", Harvard Business Review 54, May 1976, pp. 71-83.

FRANCE. COMMISSION DES AFFAIRES CULTURELLES, FAMILIALES ET SOCIALES, Qu'est-ce que la participation? Ce que proposent les théoriciens, ce que pensent les salariés et les patrons, Paris, Plon, 1969.

FRENETTE, J.G., Commentaires sur les expériences québécoises de participation ouvrière, Miméo, 17 avril 1977.

FROST, Carl F., "The Scanlon Plan: Anyone for Free Enterprises?", MSU Business Topics, Winter 1978, pp. 25-33.

FROST, Carl F., WAKELY, J.H., RUH, R.A., The Scanlon Plan for Organization Development: Identity, Participation and Equity, East Lansing, Michigan University Press, 1974.

FURLONG, James C., Labor in the Boardroom: The Peaceful Revolution, Princeton, Dow Jones Books, 1977.

GAGNON, Gabriel, "Démocratisation de la gestion et de la propriété dans l'entreprise: deux... dix... cent Tricofil?" La transformation de l'entreprise et du travail, 10e colloque de relations industrielles 1979, Université de Montréal, 1980, pp. 48-60.

GAGNON, Gabriel, "La participation des individus dans l'entreprise d'affaires", La participation dans l'entreprise au Québec, C.P.D.Q., Collection Etudes er recherches, Août 1981, 16 p.

GARSON, G. David (ed.), Worker Self-Management in Industry: The West European Experience, New York, Praeger, 1977.

GEARE, A.J., "Productivity from Scanlon-Type Plans", Academy of Management Review 1, July 1976, pp. 99-108.

GEIGER, Theodore, "The Movement for Industrial Democracy in Western Europe", Challenge, vol. 22, no 2, May/June 1979, pp. 14-21.

GENEST, Jean, "La démocratie industrielle", Action nationale 61, Fév. 1972, pp. 441-467.

GOODMAN, Paul S., LAWLWE III, Edward E., "Etats-Unis", Les nouvelles formes d'organisation du travail - 1, Bureau international du Travail, Genève, 1979, pp. 169-207.

GOODMAN, R.K., WAKELY, J.H., REH, R.H., "What Employees Think of the Scanlon Plan", Personnel 49, Sept./Oct. 1972, pp. 22-29.

GOUVERNEMENT DU QUEBEC, Bâtir le Québec, énoncé de politique économique, Québec, 1979, 523 p.

GRAND'MAISON, Jacques, Une tentative d'autogestion, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 1975, 228 p.

GRAY, R.B., "The Scanlon Plan: a Case Study", British Journal of Industrial Relations 9, Nov. 1971, pp. 291-313.

GREAT BRITAIN DEPT. OF TRADE. COMMITTEE OF INQUIRY ON INDUSTRIAL DEMOCRACY, Report, London, H.M.S.O., 1977, 205 p. (Cmnd 6706).

GREAT BRITAIN DEPT. OF TRADE. COMMITTEE OF INQUIRY ON INDUSTRIAL DEMOCRACY. PRMIE MINISTER, Industrial Democracy, London, H.M.S.O., 1978, 17 p. (Cmnd 7231)

GUNZBURG, Doron, Industrial Democracy Approaches in Sweden: An Australian View, Productivity Promotion Council of Australia Victoria, Collingwood, 1978.

HANKE, Rudolf, "Le nouveau système de cogestion en R.F.A.: le point de vue d'un syndicaliste", Problèmes économiques, no 1592, 11 oct. pp. 26-31.

HARROP, J., "Industrial Democracy: Can Britain Leap Ahead of the European Experience?", Annals of Public and Cooperative Economy, Jan./March 1978, pp. 103-119.

HARTMANN, Heine, "Works Councils and the Iron Law of Oligarchy", British Journal of Industrial Relations, March 1979, pp. 70-82.

HELBURN, I.B., "Trade Union Response to Profit-Sharing Plans: 1886-1966", Labor History 12, Winter 1971, pp. 68-80.

HESS, Lee, "Scanlon Plan and Productivity", Vital Speeches, Dec. 15, 1976, pp. 141-143.

HILKIM, J.T., "Deferred Profit Sharing Plans", Canadian Business 49, Jan. 1976, pp. 30-33.

HILL, Roy, "Working on the Scanlon Plan", International Management 29, Oct. 1974, pp. 39-43.

HOEGLUND, Elisabeth, "Financial Participation for Swedish Workers", Free Labour World 335-336, May-June 1978, pp. 20-22.

HOFFMAN, E.D., "The German Way of Industrial Relations - Could We, Should We, Import It", Across the Board 14, Oct. 1977, pp. 38-47.

HORVAT, Branko, The Yugoslav Economic System - The First Labor-Managed Economic System - The First Labor-Managed Economy in the Making, White Plains, N.Y., M.E. Sharpe.

HUNNIUS, G., Industrial Democracy and Canadian Labour, London, Black Rose Books, 1970.

HUNNIUS, Gerry et al., eds., Workers' Control: a Reader on Labor and Social Change, New York, Random House, 1973, 493 p.

HUNNIUS, G., "Workers' Participation: The Canadian Experience", Participation and Self Management, vol. 3, Zagreb, 1972.

HUNNIUS, G.,Participatory Democracy for Canada, London, Black Rose Books, 1971.

Industrial Democracy, Proceedings of International Conference, Adelaide, South Australia, 1978

Industrial Democracy: International View, Industrial Relations Research Unit, University of Warwick, 1978

INTERNATIONAL CONFERENCE ON INDUSTRIAL DEMOCRACY, ADELAIDE, 1978, Industrial Democracy, Sydney, CCH Australia Ltd, 1978, 705 p.

JAIN, Hem C., "Industrial Democracy and Industrial Relations", Tijdschrift voor Economie En Management, vol. 23, no 2, 1978, pp. 159-172.

JEAN, Diane, "Les licenciements, les causes et les solutions", Le marché du travail, vol. 2, no 1, déc. 1980/janv. 1981, pp. 47-55.

JECCHINIS, Chris A., "Employee's Participation in Management, International Experiences and the Prospects for Canada", Industrial Relations Quarterly Review, vol. 34, no 3, Fall 1979, pp. 490-512.

JENKINS, David, Job Power: Blue and White Collar Democracy, Garden City, N.Y. Doubleday, 1973, 375 p.

JONES, Harold Goulbourne, Planning and Productivity in Sweden, London, Croom Helm, 1976, 212 p.

KATZELL, R.A., YANKELOVICH, Daniel, Work, Productivity and Job Satisfaction, New York, The Psychological Corporation, 1975.

KATZELL, Ira, "Considerations on Social Democracy in the United States", Comparative Politics, no 2, pp. 77-99.

KOLAJA, J., "New Data on Worker Self-Administration", The American Journal of Economics and Sociology, vol. 39, no 4, Oct. 1980, pp. 415-417.

KRONSTROM, Marie, PIOTTE, Fernand, "Dossier: Entreprendre à plusieurs", Développement Québec, vol. 7, no 4, juillet-août 1980, pp. 7-21.

LAFLAMME, Gilles, "Peut-on concilier négociation collective et participation à la gestion?", Participation et négociation collective, Département des relations industrielles, Les Presses de l'Université Laval, Québec, 1977, pp. 79-91.

LAFLAMME, Marcel, Expériences de démocratie industrielle - Vers un nouveau contrat social, Ed. du Jour, 1980, 276 p.

LANE, Harold E., "The Scanlon Plan Revisited", Business and Society Review 16, Winter 1975-76, pp. 57-64.

LANSBURY, Russell D., "Industrial Democracy under Liberal Capitalism: A Comparison of Trands in Australia, France, and the U.S.A.", The Journal of Industrial Relations, vol. 20, no 3, Dec. 1978, pp. 431-445.

LANSBURY, R., "Industrial Democracy Through Participation in Management: the AUstralian Experience", Industrial Relations Journal, vol. 9, no 2, Summer 1978, pp. 71-79.

LARIVIERE, Claude, "Collectifs de production et autogestion", Possibles, vol. 4, no 3-4, printemps-été 1980, pp. 151-157.

LASSERRE, René, "Vingt-cinq ans de débats sur la cogestion en R.F.A.", Etudes, 343, août 1975, pp. 177-197.

LAWLER, E.E., Pay and Organizational Effectiveness, New York, McGraw-Hill, 1971.

LAWLER, E.E., BULLOCK, R.J., "Pay and Organization Change", The Personnel Administrator, May 1978.

LEDERER, Victor, "Decision-Making: Should Employees Get In on the Act?", Administrative Management, no 39, Sept 1978, pp. 51-52, pp. 58-62.

LESIEUR, F.G. (ed.), The Scanlon Plan: A Frontier in Labor-Management Cooperation, Cambridge, Mass., Technology Press, and New York, John Wiley, Joint Publishers, 1958.

LESIEUR, F.G., PUCKETT, E.S., "The Scanlon Plan Has Proved Itself", Harvard Business Review,Sept.-Oct. 1969, pp. 109-118.

LESIEUR, F.G., "The Scanlon Plan: Dive Up the Gross and Double the Profits", Management Review 66, May 1977, pp. 29-31.

LEWIN, Leif, Governing Trade Unions in Sweden, Harvard University Press, 1980.

MACFEATH, I., The European Approach to Worker Management Relationships. British-North American Society, C.D. Home Institute, 1973.

MALLES, P., "Co-Determination in Canada: What Forms Could It Take?", Labour Gazette 76, Aug. 1976, pp. 415-420.

MARTIN, Benjamin, KASSALOW, E.M. (Eds.), Labour Relations in Advanced Industrial Societies, Washington D.C., 1980 (Carnegie Endowment for International Peace).

MATTHEWS, J. "A Formula For Profit Sharing: A Step Towards Industrial Harmony", Cost and Management 49, March-April 1975, pp. 18-22.

MAUCEY, Christian, Les moyens juridiques de la participation dans l'entreprise en France et aux Etats-Unis (pour une politique de relations de travail), Paris, Librairie générale de droit et de jurisprudence, 1971, 242 p.

MCCAFFREY, Gordon, "Industrial Democracy", Industrial Relations 27, Aug. 1972, pp. 307-330.

MCCLINTOCK, Michael C., "Enterprise Labor and The Developing Law of Employee Job Rights", Gonzaga Law Review (2 parts) No 1, Fall 1972, pp. 40-87, No 2, Spring 1973, pp. 217-291.

MCGEE, R.J. et al., "Qualification and Operating Requirements for Pension and Profit-Sharing Plans", Compensation Review 5, no 3, 1973, p. 76.

MCMANIS, Donald L., PICK. William G., "Monetary Incentive in Today's Industrial Setting", Personnel Journal, May 1973, pp. 387-392.

MCPHERSON, C.R., "Pluralism, Individualism, and Participation", Economic and Industrial Democracy, Vol. 1, no 1, Feb. 1980, pp. 21-30

MEADE, J.E., "The Theory of Labour-Managed Firms and of Profit-Sharing", The Economic Journal 82, no 325, 1972, pp. 402-428.

MEIDNER, Rudolf, "Our Concept of the Third Way: Some Remarks on the Socio-Political Tenents of the Swedish Labour Movement", Economic and Industrial Democracy, vol. 1, no 3, Aug. 1980, pp. 343-370.

MELMAN, S., "Decision Making and Productivity or Economic Variables. The Present Depression as a Failure of Productivity", Journal of Economic Issues, no 2, 1976, pp. 218-240.

MELONE, Joseph J., EVERETT, T. Allen Jr., Pension Planning: Pensions, Profits Sharing, and Other Deferred Compensation Plans, Rev. ed. Homewood, Ill., Irwin, 1972.

METZGER, Bertram L., COLLETI, Jérôme A., Does Profit Sharing Pay A Comparative Study of the Financial Performance of Retailers with and without Profit Sharing Programs, Evanston, Ill, Profit Sharing Research Foundation, 1971.

METZGER, B.L., Pension, Profit Sharing or Both?, Profit Sharing Thrift and Stock Plans: Viable Supplements or Alternatives to Pension Plans, Evanston, Ill, Profit Sharing Research Foundation, 1975.

METZGER, Bertram L., Profit Sharing in 38 Large Companies: Piece of the Action for 1 000 000 Participants, Evanston, Ill, Profit Sharing Research Foundation, 1975.

METZGER, B.L., "The Future of Profit Sharing", Profit Sharing Research Foundation, 1979.

METZGER, Brent L., "On Profit Sharing in the U.S. and the Philosophy of Profit Sharing", Economic and Industrial Democracy, vol. 2, no 1, Feb. 1981, pp. 97-102.

MINISTERE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE, Etude sur les expériences d'autogestion au Québec, août 1977.

MONAHAN, J.P., MONAHAN, K.B., "Company Contributions to Discretionary Profit Sharing Plans: A Quantitative Approach", Journal of Finance 29, June 1974, pp 981-994.

MOORE, Brian, ROSS, Timothy L., The Scanlon Way to Improved Productivity: A Practical Guide, New York, Wiley-Interscience, 1978.

MOORE, John H., Growth with Self-Management: Yugoslav Industrialization, 1953-1975, Stanford, Hoover Institution Press, 1980.

MURRAY, Paul J., "Profit-Sharing Are There some Overlooked Benefits?", Canadian Business 47, Sept. 1974, pp. 83-84.

NEWTON, Keith, The Theory and Practice of Industrial Democracy: A Canadian Perspective, Conseil économique du Canada, Discussion Paper no 94, août 1977, 81 p.

NIGHTINGALE, Donald V., "Concept and Application of Employee Participation in Canada", Labour Gazette 77, Apr. 1977, pp. 162-167.

NORTON, John H., "Caveats on Worker's Control", Harvard Business School Seminar, March 1974.

OCDE, La participation des travailleurs, Rapport final d'un séminaire patronal international convoqué par l'OCDE, Versailles, 5-8 mars 1975, 100 p.

PARIZEAU, Gérard, La participation du personnel à la gestion de l'entreprise Ottawa, Société royale du Canada, 1969, pp. 87-96.

PASCAL, Jean, "Le système de cogestion en Allemagne fédérale et les suggestions de M. CH. J. Connaghan", Gazette du travail 76, Sept. 1976, pp. 464-469.

PATERMAN, Carole, Participation and Democratic Theory, London, Cambridge University Press, 1972.

PATROCRA, Barbara A., "Profit Sharing Plans - Are Money Managers Overlooking this 38$ Billion Market?", Institutional Investor, Apr. 1974, pp. 91-93.

PEJOVICH, Svetozar, The Codetermination Movement in the West, Lexington, Mass. Lexington Books, 1978.

PEJOVICH, Svetozar, "The Yugoslav System of Contractual Self-Management and Its Implications", Review of Social Economy, vol. 37, Oct. 1979, no 2.

PERROUX, F., "La participation I", Economie et Société, vol. 4, no 9, Sept. 1970, pp. 1561-1756.

PERROUX, F., "La participation II", Economie et Société, vol. 5, no 12, 1971, pp. 2053-2360.

PERROUX, F., "La participation III"' Economie et Société, Hors série No 15, 1972, pp. 1769-2037.

PETERSON, D.A., LETKO, T.A., MILES, W.A., "Worker Participation and the Spillover Effect: The Case of Labor-Management Committees", Economic and Industrial Democracy, vol. 2, no 1, Feb. 1981, pp. 27-44. (See alrejoinder by Edgar Weinberg, pp. 45-48.)

PIPKORN, John, "The Legal Framework of Employee Participation Methods... within the European Community", Economic and Industrial Democracy, vol. 1, 1980, pp. 99-123.

POOLE, M., Worker's Participation in Industry, V.K. Routledge and Kegan, 1978 (2nd ed.).

PORKET, J.L., "Industrial Relations and Participation in Management in the Soviet-Type Communist System", British Journal of Industrial Relations, March 1978, pp. 70-85.

PORTIS, B., "As You See It: Managers Consider Employee Participation as a Means of Improving Productivity", Business Quarterly 42, no 5, Winter 1977, pp. 8-9 ff.

"PROFIT SHARING AT WEDGEWOOD", European Industrial Relations Review 18, 1975, pp. 14-15.

PROFIT SHARING COUNCIL OF AMERICA, Guide to Modern Profit Sharing, Chicago, 1973.

"PROFIT SHARING IN DENMARK", European Industrial Relations Review 13, 1975, p. 14.

"PROFIT SHARING: THE COMPANY APPROACH", European Industrial Relations Review, 50, Feb. 1978, pp. 15-16.

"PROFIT SHARING TRENDS DUE TO STOCK PERFORMANCE", Employee Benefit Plan Review 32, Aug. 1977, pp. 16-17.

PROFIT SHARING WORKING PARTY, "Profit Sharing and Employee Share-Holding in ICI", Industrial Perticipation, Winter 1977-78, pp. 10-17.

"PROFITS INSTEAD OF PENSIONS", Canadian Business 51, Jan. 1978, p. 29.

"QUALITE DE VIE AU TRAVAIL: UN CADEAU EMPOISONNE", Le monde ouvrier, Janv./Fév. 1982.

RADICE, Giles, The Industrial Democrats, Allen and Unwin, 1978.

RAMANDT, Joop, "Workers' Self-Management and Its Constraints: The Yugoslav Experience", British Journal of Industrial Relations, March 1979, pp. 83-94.

RAND, Serge M., "Pattern for Profit-Sharing", Benefits Canada, nov./déc. 1977, pp. 30-31.

RHENMAN, Eric, Industrial Democracy and Industrial Management: A Critical Essay on the Possible Meanings and Implications of Industrial Democracy, Assen, Van Goreum, London, Tavistock. 1968. 174 p.

RIOUX, Adrien, "Exposé - P.M.E. Coopérative et P.M.E. à capital-actions: différences et similarités", PME Coopératives vs PME à capital-actions, journée d'information tenue au Loews Le Concorde, le 28 avril 1981, pp. 41-51.

ROACH, John M., Worker Participation: New Voices in Management, New York, The Conference Board, 1973, 45 p.

ROBINSON, K.R., "Partnership with Management: Absurdity or Necessity?", Labour Gazette 71, May 1971, pp. 299-307, June 1971, pp. 367-377.

ROCA, Santiago, RETOUR, Didier, "Participation in Enterprise Management: Bogged Down Concepts", Economic and Industrial Democracy, vol. 2, no 11, Feb. 1981, pp. 1-26.

ROSCOW, J.P., "Profit-Sharing without Profit?", Pension World 11, March 1975, pp. 9-12.

ROSS, Timothy et al., "An Approach to Increased Productivity - The Scanlon Plan", Financial Executive 40, Feb. 1972, p. 23.

ROTTENBURG, Limon, "Property in Work", Industrial and Labor Relations Review, vol. 15, no 3, Apr. 1962, pp. 402-405.

RUH, Robert A. et al., "Management Attitudes and the Scanlon Plan", Industrial Relations 12, Oct. 1973, pp. 282-288.

SANDERSON, George, MALLES, Paul, "Profil Sharing and Employee Invsetment Funds", Labour Gazette 78, May 1978, pp. 183-188.

SANDERSON, G. (ed.), A New Role for Labour: Industrial Democracy Today, Toronto, McGraw-Hill Ryerson, 1978.

SAVOIE, Jocelyne, "L'intéressement ou la participation économique", Productividées, juillet/août 1981, p. 4.

SAVOIE, Jocelyne, "La participation: rapprocher les centres de décision des points d'action", Productividées, vol. 1, no 5, décembre 1980/janvier 1981, p. 2.

SCHREGLE, Johannes, "Co-Determination in the Federal Republic of Germayn: A Comparative View", International Labour Review 117, pp. 81-98.

SCHREGLE, Johannes, "Workers' Participation in Decision Within Undertakings", International Labour Review 112, Jan. 1976, pp. 1-15.

SCOTT, Robert C., Incentives in Manufacturing: Individual and Plantwide, Cambridge, Mass., The Eddy Nickels Company, 1965, 1967, 1968, 3 vol.

SCOTT, Robert C., "Production Sharing Incentive Programs: Are They For You?" Furniture Design and Manufacturing, March 1977.

SCOVILLE, J.C., "Réflexions sur la participation des travailleurs", Travail et Société, vol. 5, no 3, juillet 1980, pp. 277-288.

SHARPE, L.J. (ed.), Decentralization Trends in Western Democraties, London, Lage Publication, 1980.

SHERMAN, George, "The Scanlon Concept - Its Capabilities for Productivity Improvement", The Personnel Administrator, July 1976, pp. 17-20.

SHUTT, H. (ed.), Worker Participation in West Germany, Sweden, Yugoslavia and the United Kingdon, London, The Economic Intelligence Unit, 1975.

SILVERMAN, Bertram, YANOVITCH, Murray (eds.), The Worker in "Post-Industrial' Capitalism, New York, The Free Press, 1974.

SMITH, David F., "Developments in Worker Participation in New Zealand", Journal of Industrial Relations, vol. 21, no 1, March 1979, pp. 35-40.

SMITH, Elizabeth A., GUDE, Gerald F., "Re-Evaluation of the Scanlon Plan As a Motivational Technique", Personnel Journal 50, Dec. 1971, pp. 916-919.

SOLASSE, Bernard, "Quelle participation?", Participation et négociation collective, Département des relations industrielles, Les Presses de l'université Laval, Québec, 1977, pp. 9-23.

ST.-CYR, E.B.A., "Notes on the Behavior of Profit-Shares in British Manufacturing Industry", The Manchester School of Economic and Social Studies, 40, June 1972, pp. 165-175.

STEINHERR, Alfred, "Efficiency of Profit Sharing and Labor Participation in Management", Bell Journal of Economics 8, 1977, pp. 545-555.

STOKES, Bruce, Worker Participation: Productivity and the Quality of Life, Washington, Worldwatch Institute, 1978, 48 p.

STURMTHAL, Adolf, "Bullock and the Aftermath", Industrial Relations 32, no 3, 1977, pp. 299-309.

STURMTHAL, Adolf, La participation ouvrière à l'Est et à l'Ouest, Paris, Editions ouvrières, 1967, 284 p.

STURMTHAL, Adolf, Comparative Labour Movements: Ideological Roots and Institutional Development, Belmont, California, Wordsworth Pub. Co., 1972.

STYMNE, Bengt, "Design Principles for a Participative Organization of Work", Economic and Industrial Democracy, vol. 1, no 2, May 1980, pp. 197-224.

SUCKLING, J., "A Note on the Theory of the Labour-Managed Firm and the Price Discriminating Labour Managed Monopolits", Bulletin of Economic Research, vol. 30, no 1, May 1978, pp. 39-44.

SVENSKA ARBETSGIVAREFORENINGEN. TEKNISKA AVDELNINGEN, Expériences suédoises de gestion participative des ateliers: bilan de 500 cas de réorganisation des tâches, Suresnes, France, Editions Hommes et techniques, 1977, 143 p.

SWARTZ, Donald, "Workers' Participation and Corporations", Studies in Political Economy, no 5, Spring 1981, p. 55.

SZAL, R.J., "Popular Participation, Employment and the Fulfilment of Basic Needs", International Labour Review, Jan.-Feb. 1979, pp. 27-38.

TELFORD, Shirley, Workers Profit Sharing: The Riddle of History Solved, Protland, Ore., William and Richards, 1972.

THALVARD, Robert, Démocratiser le management?, Paris, Editions Economie et humanisme, 1970, 176 p.

THELLIER, Marie-Agnès, "Participation des travailleurs à l'entreprise", Le Devoir, 9 déc. 1980, p. 13 (série d'articles parus les 9-10-11 décembre 1980).

THONET, P.J., POENSGEN, O.H., "Managerial Control and Economic Performance in Western Germany", The Journal of Industrial Economics, vol. 28, no 1, Sept. 1979, pp. 23-38.

TOULOUSE, Jean-Marie, "La participation...", La participation dans l'entreprise au Québec, C.P.D.Q., collection Etudes et recherches, Août 1981, 44 p.

TRACY, Henry, "Scanlon Plans: Leading Edge in Labor-Management Cooperation", World of Work Report 2, March 1977, no 25, pp. 32-34.

TRAVAIL CANADA, Les nouvelles formes d'organisation du travail, Université du Québec à Montréal, avril 1980, 144 p.

TREMBLAY, Benoît, "La participation des travailleurs au Québec: Les expériences des coopératives ouvrières de production et des organisations assimilables", La participation dans l'entreprise au Québec, C.P.D.Q., collection Etudes et recherches, Août 1981, 15 p.

TURKISH COMMISSO, Ellen, Workers' Control Under Plan and Market, Implication of Yugoslav Self-Management, New Haven and London, Yale University Press, 1979.

URSELL, Gill, "Shop Stewards' Attitudes Towards Industrial Democracy", Industrial Relations Journal, vol. 10, no 4, Winter 1979-80, pp. 22-30.

"U.S.A.": Les "Quality Circles", une nouvelle méthode de participation Intersocial, no 58, mars 1980, pp. 13-16.

VENNAT, Pierre J.G., "L'ouvrier-patron des années '80", Possibles, vol. 4, no 3-4, printemps-été 1980, pp. 33-56.

VIKLUND, Birger, "Time for Economic Democracy in Sweden", Economic and Industrial Democracy, vol. 2, no 1, Feb. 1981, pp. 93-95

VOGT, Roy, "Property Rights and Employees Decision Making in West Germany", Journal of Economic Issues, Vol. XV, No 2, 1981, pp. 377-386.

WALTON, Richard, "Work Innovations in the United States", Harvard Business Review, no 57, July-August 1979, pp. 88-98.

WALKER, K.F., "Workers' Participation in Management: Problems, Practice and Prospects", International Institute for Labor Studies Bulletin, no 12.

WARNER, M., EDELSTEIN, J. Daniel, "The Meaning and Dimensions of Democracy in Work-Related Organizations", The Journal of Industrial Relations, vol. 20, no 2, June 1978, pp. 113-137.

WAYS, Max, "The American Kind of Worker Participation", Fortune, Oct. 1976, pp. 168-182.

WHYTE, William F., "The Emergence of Employee Owned Firms in the United States", Executive, Spring 1977, pp. 22-24.

WHYTE, William Foote, BLASI, Joseph R., "From Research to Legislation on Employee Ownership", Economic and Industrial Democracy, vol. 1, no 3, Aug. 1980, pp. 395-415.

WILPERT, KUDAT, OZKAN (eds.), "Workers' Participation in an International Economy", Kent State, Ohio, 1978.

WEINBERG, Edgar, "Labor-Management Cooperation: A Report on Recent Initiatives", Monthly Labor Review, vol. 99, no 4, avril 1977.

WEISS, Dimitri, La démocratie industrielle - cogestion au contrôle ouvrier? Expériences et projets, Paris, Editions d'organisation, 1978, 229 p.

WERTHEIM, Edward G., "Worker Participation and Industrial Relations: The Trend TOward Decentralization", Industrial Relations 31, no 1, 1976, pp. 98-110.

WILSON, Harold B, Democracy and the Work Place, Montreal, Black Rose Books, 1974, 160 p.

WILSON, Harold B., "Toward Industrial Democracy", Labour Gazette 78, special issue 1978, pp. 48-57.

WINDMULLER, John P., ed., Industrial Democracy in International Perspective, Philadelphia, American Academy of Political and Social Science, 1977, 195 p.

WOODWORTH, Warner P., "Les chances de la propriété ouvrière aux Etats-Unis", Travail et Société, vol. 6, no 1, janvier-mars 1981, pp. 43-58.

Worker Participation in Management, Selected Bibliography, Vol. I, 1950-1970; Vol. II, 1970-1974; Vol. III, 1974-1976.

YANOVITCH, Murray, "Hierarchy at the Work Place and Participation in Management", Social and Economic Inequality in the Soviet Union, White Plains, New York, M.E. Sharpe, 1977.

YANOVITCH, Murray, Soviet Work Attitudes: The Issues of Participation in Management, White Plains, N.Y., M.E. Sharpe.

ZUPANOV, Josip, "The Organization of the Self-Managed Work Organization and Social Power - Four Alternative Strategies for Changing the Power Structure", Economic Analysis and Workers' Management, vol. 13, no 3, Belgrade.

ZWERDLING, Daniel, Workplace Democracy, New York, Harper and Row, 1980.